



Universidad Católica
San Pablo

Universidad Católica San Pablo

Facultad de Ciencias Económico – Empresariales

Programa de Administración de Negocios

**“Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 - 2021,
Arequipa 2016”**

Tesis presentada por:

Luis Fernando García Medrano

Paulo Carlo Rodríguez Núñez

Asesor:

Paul Roland Rodríguez Ochoa

Para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración de Negocios

Arequipa - Perú

Dedicatoria

Dedicamos todo este esfuerzo a nuestros padres y hermanos, además a todas aquellas personas que son importantes hoy en nuestras vidas.

Agradecimiento

Agradecemos a nuestros familiares, amigos y profesores;
quienes nos ayudaron y fueron también parte de este trabajo.

Resumen

El objetivo de este trabajo es formular y desarrollar un Plan Estratégico que le sirva a la empresa Dulcería Amaretti como una herramienta de gestión estratégica, que le permita tomar decisiones acertadas, hacer frente a la intensa competencia, orientar cada una de las actividades del negocio hacia el éxito y satisfacer a sus clientes.

Mediante el uso y la aplicación de matrices estratégicas, y del Balanced Scorecard, se ha logrado diseñar, enlazar y alinear cada una de las actividades, recursos, planes, objetivos y estrategias hacia el ideal de la empresa.

Se realizó una investigación de mercado, la cual fue aplicada al público objetivo de la empresa, del mismo modo se entrevistó al administrador del negocio y a una muestra representativa de clientes frecuentes de Amaretti. De estas investigaciones se pudo concluir que, para alcanzar el éxito empresarial es imprescindible estar en permanente contacto con los clientes, ya que sólo de esta manera se podrá conocer con exactitud qué es lo que los clientes verdaderamente necesitan.

Posteriormente, se diseñó el cuadro de mando integral de la compañía, el cual permitió, crear iniciativas estratégicas para cada objetivo que previamente fue orientado hacia la misión y visión de la compañía. Gracias a la aplicación de esta herramienta de gestión estratégica se determinó que de las “tres Ps” de la organización, producto, procesos y personas; sólo dos, producto y procesos, se pueden cambiar, mejorar, innovar y aclimatar con facilidad; sin embargo, las personas son aquel factor que limita el óptimo y buen desempeño empresarial, ya que adaptarlas es una labor que necesita esfuerzo.

Palabras clave:

Plan, estrategia, objetivo estratégico, iniciativa estratégica, indicador de
desempeño, misión, visión, propuesta de valor.

Abstract

The objective of this document is to formulate and develop a model of a strategic plan that will help the company "Dulcería Amaretti" as a strategic management tool, that allows it to make correct decisions, to face the intense competition, to guide each one of the Business activities to success and satisfy customers.

Through the use and application of strategic matrices and the Balanced Scorecard, it has been possible to design, link and align each of the activities, resources, plans, objectives and strategies towards the vision of the company.

We did an investigation, which was applied to the target public of the company, as well as the business administrator and a representative sample of frequent clients of the "Amaretti" were interviewed. From these investigations it was possible to conclude that, in order to achieve business success, it is essential to be in constant contact with customers, since only in this way will it be possible to know exactly what customers really need.

Subsequently, the company's Balanced Scorecard was designed, which allowed the creation of strategic initiatives for each objective that was previously oriented towards the mission and vision of the company. From the application of this strategic management tool we determined that of the "three P's" of the company, product, processes and people. Only two, product and process, can be changed, improved, innovated and acclimatized with ease. However people are that factor that limits the optimal and good business performance, since adapting them is a task that needs effort.

Keywords:

Plan, strategy, strategic objective, strategic initiative, key performance indicator,
mission, vision, value proposition.

Contenido

Capítulo I: Planteamiento del problema	1
1.1. Planteamiento del problema:	2
1.2. Sistematización del problema:.....	3
1.2.1. Pregunta general:	3
1.2.2. Preguntas específicas:.....	3
1.3. Objetivos:.....	4
1.3.1. Objetivo general:	4
1.3.2. Objetivos específicos:.....	4
1.4. Justificación:	4
1.4.1. Alcance teórico:	5
1.4.2. Alcance práctico:.....	5
1.4.3. Alcance metodológico:	6
1.5. Delimitación:.....	6
1.5.1. Temática:	6
1.5.2. Espacial:	6
1.5.3. Temporal:	7
Capítulo II: Marco de referencia	8
2.1. Historia de la empresa:.....	9
2.2. Antecedentes:	10
2.3. Marco conceptual:.....	12

2.3.1.	Administración estratégica:.....	12
2.3.2.	Ventaja competitiva:.....	12
2.3.3.	Estrategas:	12
2.3.4.	Estrategia:	12
2.3.5.	Factor clave de éxito:	13
2.3.6.	Misión:	13
2.3.7.	Visión:.....	14
2.3.8.	Valores:	14
2.3.9.	Entrevista:	15
2.3.10.	Guía:	15
2.3.11.	Encuesta:	15
2.3.12.	Cuestionario:.....	16
2.4.	Marco teórico:	16
2.4.1.	El modelo de las cinco fuerzas de Porter:.....	16
2.4.2.	Estrategias genéricas de Porter:.....	19
2.4.3.	Modelo Canvas:	21
2.4.4.	Barreras:.....	24
2.4.5.	Análisis FODA:.....	25
2.4.6.	Balanced Scorecard:	28
2.4.7.	Niveles Socioeconómicos A, B y C de Arequipa:	29
Capítulo III: Metodología de la investigación.....		31
3.1.	Tipo de investigación:	32

3.2. Fuentes de información:	33
3.2.1. Fuentes primarias:	33
3.2.2. Fuentes secundarias:	33
3.3. Población y muestra:	34
3.3.1. Población:	34
3.3.2. Muestra exploratoria:	35
3.3.3. Tipo de muestreo:	35
3.3.4. Muestra descriptiva:	35
3.3.5. Tipo de muestreo:	36
3.4. Técnicas de recolección de datos:	36
3.4.1. Encuestas:	36
3.4.2. Entrevistas:	37
Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados	39
4.1. Análisis de la entrevista realizada al dueño de la empresa:	40
4.1.1. ¿En qué año se fundó la Dulcería Amaretti?	40
4.1.2. ¿Qué lo motivó a emprender en este negocio?	40
4.1.3. ¿Es una empresa familiar?	41
4.1.4. ¿Qué tipo de productos vende?	42
4.1.5. ¿Usted creó sus propias recetas?	42
4.1.6. ¿Cómo fueron las ventas al inicio?	43
4.1.7. ¿Cómo han evolucionado sus ventas?	44
4.1.8. ¿Quiénes fueron sus primeros clientes?	45

4.1.9.	¿Cuál es el horario de atención?	46
4.1.10.	¿Cuántas son las personas que trabajan con usted?	46
4.1.11.	¿El negocio ha crecido?	47
4.1.12.	¿Elabora y comercializa los productos en un mismo lugar?	48
4.1.13.	¿Cómo es la logística de su empresa?	48
4.1.14.	¿Quiénes son sus clientes actualmente?	49
4.1.15.	¿Los clientes fieles, retornan?	51
4.1.16.	¿Hace servicio de delivery?	52
4.1.17.	¿Qué problemas percibe usted en el negocio?	52
4.1.18.	¿Ha definido algún objetivo o meta?	53
4.1.19.	¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Dulcería Amaretti?	54
4.1.20.	¿Ampliaría la gama de sus productos?	54
4.1.21.	¿De dónde provienen sus ingresos?	55
4.1.22.	¿Cómo se financia el negocio?	55
4.1.23.	¿Cuál es o cuáles son los costos más altos en los que el negocio incurre?	56
4.1.24.	¿Invierte en publicidad?	56
4.1.25.	¿Cómo es el proceso de venta?	57
4.1.26.	¿Cuál es la propuesta de valor?	57
4.1.27.	¿Qué diferencia a Amaretti de las demás pastelerías?	58

4.2. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación	
descriptiva:.....	58
4.2.1. ¿En qué distrito vive?	58
4.2.2. ¿Cuál es su edad?	60
4.2.3. Sexo:.....	63
4.2.4. Aproximadamente, ¿Cuántas tortas compra en un año?	64
4.2.5. ¿En qué momento del día asiste a una pastelería?	65
4.2.6. Al momento de comprar una torta y/o pastel, ¿Qué es lo que toma en cuenta? Ordene del 1 al 6 según su preferencia.....	66
4.2.7. ¿Con qué producto complementario prefiere consumir tortas y/o pasteles?	68
4.2.8. ¿Cuánto suele gastar al comprar una porción de torta y/o pastel?.....	70
4.2.9. ¿Cuánto suele gastar al comprar una torta y/o pastel?	72
4.2.10. ¿Cuál de las siguientes opciones de preparación de tortas y/o pasteles prefiere?	73
4.2.11. Seleccione cinco sabores de torta de acuerdo a su preferencia:.....	75
4.2.12. ¿En qué sector preferiría encontrar a su pastelería favorita?	76
4.2.13. ¿En qué lugar le gustaría encontrar tortas y/o pasteles?	78
4.2.14. ¿Cuál de las siguientes pastelerías es de su preferencia?	80
4.2.15. ¿Qué cosas mejoraría en estos negocios?	82

4.2.16. ¿Conoce a la Dulcería Amaretti?	85
4.3. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación exploratoria:	86
4.3.1. ¿Cómo conoció la Dulcería Amaretti?	86
4.3.2. ¿Qué opina de la atención en la Dulcería Amaretti?	87
4.3.3. ¿Qué productos de la Dulcería Amaretti son de su agrado?.....	87
4.3.4. En una escala del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al servicio y productos ofrecidos por la Dulcería Amaretti? ¿Por qué?	87
4.3.5. ¿Cuál es su opinión con respecto a la infraestructura y decoración del local?	88
4.3.6. ¿Cuál es su opinión con respecto a la ubicación de la Dulcería Amaretti?	88
4.3.7. ¿Se considera usted un cliente fiel a la Dulcería Amaretti?	88
4.3.8. ¿Ha recomendado usted los productos de la Dulcería Amaretti a otras personas? ¿Qué producto recomendó? ¿Por qué?	89
4.3.9. ¿Cuál cree usted que son las características de una buena pastelería?	89
4.3.10. ¿Qué sugeriría usted para mejorar la Dulcería Amaretti?	89
Capítulo V: Plan operativo	90
5.1. Situación actual de la empresa:	91
5.1.1. Misión:	91
5.1.2. Visión:	91

5.1.3.	Valores:	91
5.1.4.	Estrategias:	91
5.1.5.	Ubicación:	92
5.1.6.	Actividades:	92
5.1.7.	Principales clientes:	92
5.1.8.	Principales competidores:	93
5.1.9.	Proceso productivo:	93
5.1.10.	Proceso de venta:	93
5.1.11.	Información financiera:	94
5.2.	Definición de la nueva cultura organizacional:	101
5.5.1.	Misión:	101
5.5.2.	Visión:	101
5.5.3.	Valores:	101
5.3.	Análisis de la situación:	102
5.3.1.	Análisis de la situación externa:	102
5.3.2.	Análisis de la situación interna:	107
5.4.	Diagnóstico de la situación:	125
5.4.1.	Análisis de la matriz FODA:	125
5.4.2.	Análisis de las estrategias genéricas de Porter:	127
5.5.	Diseño de la estrategia:	129
5.5.1.	Estrategia de diferenciación:	130
5.5.2.	Estrategia de enfoque:	131

5.5.3.	Estrategia de alianza:	131
5.5.4.	Estrategia de gestión efectiva:	132
5.5.5.	Estrategia de reingeniería:	132
5.5.6.	Estrategia de mercadotecnia:	133
5.5.7.	Estrategia de innovación:	133
5.5.8.	Estrategia de crecimiento:	134
5.6.	Balanced Scorecard:	134
5.6.1.	Mapa estratégico:	134
5.6.2.	Definición de las líneas estratégicas:	136
5.6.3.	Definición de las perspectivas estratégicas:	137
5.6.4.	Definición de los objetivos estratégicos:	138
5.6.5.	Definición de iniciativas estratégicas:	142
5.6.6.	Medición de la estrategia mediante indicadores de desempeño:	150
5.6.7.	Priorización de las iniciativas estratégicas:	159
5.6.8.	Costo de implementación de iniciativas estratégicas priorizadas:	178
5.6.9.	Flujo de Caja Anual:	184
5.6.10.	Análisis Financiero de la implementación del Plan Estratégico:	185
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones		186
6.1.	Conclusiones:	187

6.2. Recomendaciones:	189
Bibliografía:	191
Webgrafía:	192
Anexos	195

Índice de cuadros:

Cuadro 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	17
Cuadro 2: Estrategias genéricas de Porter	19
Cuadro 3: Lienzo del modelo Canvas.....	22
Cuadro 4: Amenazas (Probabilidades e Impacto)	28
Cuadro 5: Niveles Socioeconómicos por Arequipa I	29
Cuadro 6: Niveles Socioeconómicos por Arequipa II	30
Cuadro 7: Población estimada por grupos de edad, según distrito	34
Cuadro 8: Distribución de personas según NSE 2015 – Departamento (Urbano)	34
Cuadro 9: Población estimada por nivel socioeconómico, según distrito ...	35
Cuadro 10: Distribución del gasto del hogar en Arequipa	62
Cuadro 11: Ingresos de la Dulcería Amaretti 2016	95
Cuadro 12: Egresos de la Dulcería Amaretti 2016	96
Cuadro 13: Flujo de Caja de la Dulcería Amaretti 2016.....	97
Cuadro 14: Modelo Canvas	108
Cuadro 15: Matriz FODA	125
Cuadro 16: Mapa Estratégico	135
Cuadro 17: Líneas estratégicas	136
Cuadro 18: Perspectivas estratégicas.....	137
Cuadro 19: Objetivos estratégicos I	138
Cuadro 20: Objetivos estratégicos II	139
Cuadro 21: Objetivos estratégicos III	140
Cuadro 22: Objetivos estratégicos IV	141
Cuadro 23: Iniciativas estratégicas I	142

Cuadro 24: Iniciativas estratégicas II	143
Cuadro 25: Iniciativas estratégicas III	144
Cuadro 26: Iniciativas estratégicas IV	145
Cuadro 27: Iniciativas estratégicas V	146
Cuadro 28: Iniciativas estratégicas VI	147
Cuadro 29: Iniciativas estratégicas VII	148
Cuadro 30: Iniciativas estratégicas VIII	149
Cuadro 31: Indicadores de desempeño I.....	150
Cuadro 32: Indicadores de desempeño II.....	151
Cuadro 33: Indicadores de desempeño III.....	152
Cuadro 34: Indicadores de desempeño IV	153
Cuadro 35: Indicadores de desempeño V	154
Cuadro 36: Indicadores de desempeño VI	155
Cuadro 37: Indicadores de desempeño VII	156
Cuadro 38: Indicadores de desempeño VIII	157
Cuadro 39: Indicadores de desempeño IX	158
Cuadro 40: Priorización de las iniciativas estratégicas I.....	160
Cuadro 41: Priorización de las iniciativas estratégicas II.....	166
Cuadro 42: Priorización de las iniciativas estratégicas III	172
Cuadro 43: Costo de implementación de iniciativas estratégicas I.....	178
Cuadro 44: Costo de implementación de iniciativas estratégicas II.....	179
Cuadro 45: Costo de implementación de iniciativas estratégicas III.....	180
Cuadro 46: Costo de implementación de iniciativas estratégicas IV	181
Cuadro 47: Costo de implementación de iniciativas estratégicas V	182
Cuadro 48: Costo de implementación de iniciativas estratégicas VI	183

Cuadro 49: Flujo de Caja Anual de la Dulcería Amaretti.....	184
Cuadro 50: Costo de la Implementación de la I Etapa del Plan Estratégico.....	224
Cuadro 51: Costo de la Implementación de la II Etapa del Plan Estratégico	225
Cuadro 52: Costo de la Implementación de la III Etapa del Plan Estratégico	226
Cuadro 53: Costo Total de la Implementación del Plan Estratégico	226
Cuadro 54: Ingresos 2017.....	227
Cuadro 55: Ingresos 2018.....	228
Cuadro 56: Ingresos 2019.....	229
Cuadro 57: Ingresos 2020.....	230
Cuadro 58: Ingresos 2021.....	231
Cuadro 59: Egresos 2017.....	232
Cuadro 60: Egresos 2018.....	233
Cuadro 61: Egresos 2019.....	234
Cuadro 62: Egresos 2020.....	235
Cuadro 63: Egresos 2021.....	236
Cuadro 64: Flujo de Caja 2017	237
Cuadro 65: Flujo de Caja 2018	238
Cuadro 66: Flujo de Caja 2019	239
Cuadro 67: Flujo de Caja 2020	240
Cuadro 68: Flujo de Caja 2021	241

Índice de tablas:

Tabla 1: Personas encuestadas por distritos	58
Tabla 2: Personas encuestadas por grupos de edad.....	60
Tabla 3: Personas encuestadas por sexo	63
Tabla 4: Cantidad de tortas compradas en un año	64
Tabla 5: Momento del día en el que asiste a una pastelería	65
Tabla 6: Factores que determinan la compra	67
Tabla 7: Productos complementarios	68
Tabla 8: Gasto promedio por porción de torta	70
Tabla 9: Gasto promedio por torta entera.....	72
Tabla 10: Tipos de preparación.....	73
Tabla 11: Sabores preferidos	75
Tabla 12: Ubicación preferida de la pastelería favorita.....	76
Tabla 13: Lugar preferido donde desearía encontrar tortas y/o pasteles ...	78
Tabla 14: Pastelería favorita	80
Tabla 15: Factores que mejoraría	82
Tabla 16: Factores que mejoraría en la pastelería favorita.....	83
Tabla 17: Reconocimiento de marca	85
Tabla 18: Ocasiones en las que consume tortas y/o pasteles	199
Tabla 19: Cantidad de tortas compradas en un año	200
Tabla 20: Cantidad de visitas espontaneas al mes	201
Tabla 21: Momento del día en el que asiste a una pastelería.....	202
Tabla 22: Factores que determinan la compra	204
Tabla 23: Productos complementarios	205
Tabla 24: Plataforma on-line preferida para contactarse con la pastelería.	206

Tabla 25: Gasto promedio por porción de torta	207
Tabla 26: Gasto promedio por torta entera	208
Tabla 27: Intención de compra de un combo.....	209
Tabla 28: Gasto promedio por combo	210
Tabla 29: Tipos de sabor	211
Tabla 30: Tipos de preparación.....	212
Tabla 31: Sabores preferidos	214
Tabla 32: Ubicación preferida de la pastelería favorita.....	215
Tabla 33: Lugar preferido donde desearía encontrar tortas y/o pasteles ...	217
Tabla 34: Pastelería favorita	218
Tabla 35: Factores que mejoraría	220
Tabla 36: Factores a mejorar por pastelería favorita	222
Tabla 37: Reconocimiento de marca	222

Índice de gráficos:

Gráfico 1: Personas encuestadas por distrito	60
Gráfico 2: Personas encuestadas por grupos de edad	62
Gráfico 3: Personas encuestadas por sexo	63
Gráfico 4: Cantidad de tortas compradas en un año	65
Gráfico 5: Momento del día en el que asiste a una pastelería.....	66
Gráfico 6: Factores que determinan la compra	68
Gráfico 7: Productos complementarios	70
Gráfico 8: Gasto promedio por porción de torta	71
Gráfico 9: Gasto promedio por torta entera.....	73
Gráfico 10: Tipos de preparación	74
Gráfico 11: Sabores preferidos	76
Gráfico 12: Ubicación preferida de la pastelería favorita.....	78
Gráfico 13: Lugar preferido donde desearía encontrar tortas y/o pasteles	79
Gráfico 14: Pastelería favorita.....	81
Gráfico 15: Factores que mejoraría	83
Gráfico 16: Reconocimiento de marca “Amaretti”	86
Gráfico 17: Cinco fuerzas de Porter	103
Gráfico 18: Diseño de la estrategia.....	129
Gráfico 19: Impacto Estratégico I	161
Gráfico 20: Impacto Estratégico II	167
Gráfico 21: Impacto Estratégico III	173
Gráfico 22: Ocasiones en las que consume tortas y/o pasteles	200
Gráfico 23: Cantidad de tortas compradas en un año	201
Gráfico 24: Cantidad de visitas espontaneas al mes	202

Gráfico 25: Momento del día en el que asiste a una pastelería.....	203
Gráfico 26: Factores que determinan la compra	205
Gráfico 27: Productos complementarios	206
Gráfico 28: Plataforma on-line preferida para contactarse con la pastelería	207
Gráfico 29: Gasto promedio por porción de torta	208
Gráfico 30: Gasto promedio por torta entera.....	209
Gráfico 31: Intención de compra de un combo	210
Gráfico 32: Gasto promedio por combo.....	211
Gráfico 33: Tipos de sabor	212
Gráfico 34: Tipos de preparación	213
Gráfico 35: Sabores preferidos.....	215
Gráfico 36: Ubicación preferida de la pastelería favorita.....	216
Gráfico 37: Lugar preferido donde desearía encontrar tortas y/o pasteles	218
Gráfico 38: Pastelería favorita.....	219
Gráfico 39: Factores que mejoraría	221
Gráfico 40: Reconocimiento de marca	223

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Planteamiento del problema:

El crecimiento de la industria pastelera y panadera en Arequipa se generó básicamente por la introducción de nuevos negocios, incrementando el nivel de competitividad y las expectativas del mercado. Es un sector altamente competitivo, con consumidores exigentes y una economía que recién está despegando.

Según el administrador de la Dulcería Amaretti, los consumidores arequipeños tienen barreras mentales que les impide probar nuevos productos y sabores de tortas. Además, han posicionado en su mente la imagen de una famosa pastelería arequipeña, pero no por la calidad de los productos y del servicio, sino debido a una falsa percepción de exclusividad.

La cuota de mercado perteneciente a la Dulcería se ha reducido drásticamente debido a la aglomeración de negocios del mismo rubro ubicados en la misma zona geográfica. Mientras que otras pastelerías ya han abierto otros locales en distintas zonas, Amaretti aún lucha por conseguir que las ventas de su único local se incrementen.

La Dulcería Amaretti es un negocio familiar que tiene diecisiete años de experiencia en el mercado, sin embargo, carece de una administración efectiva y de una gestión de marca, los dueños toman decisiones basadas en pequeños sesgos del mercado.

Además, decidieron no contratar personal para la elaboración, distribución y venta de sus productos; sólo una persona es la responsable de la producción de los pasteles, mientras que el administrador se encarga de decorarlos y de atender a los clientes. Cada uno de los procesos de la Dulcería están

condicionados a la energía de ellos dos; por lo tanto, no hay una óptima gestión de recursos que posibiliten la creación de más y nuevos productos, además limitan el horario de atención y provocan que el servicio hacia los clientes sea insatisfactorio.

En conclusión, la Dulcería Amaretti aún no consigue endulzar y cautivar los paladares de los arequipeños debido a las características del mercado y a las barreras internas, que corresponden a la ausencia de herramientas administrativas y estratégicas, por ello es imprescindible la formulación e implementación de un Plan Estratégico para que la empresa logre los resultados esperados y el éxito empresarial.

1.2. Sistematización del problema:

1.2.1. Pregunta general:

- ¿Cuál es el Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti?

1.2.2. Preguntas específicas:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cuál será el escenario de la empresa después de haber ejecutado el Plan Estratégico?
- ¿Cuál es la cultura organizacional conveniente para la Dulcería Amaretti?
- ¿Cuál es la ventaja de realizar un análisis interno y del entorno?
- ¿Cuáles son las iniciativas estratégicas a corto y largo plazo establecidas para la Dulcería Amaretti?

- ¿Cuáles son los mecanismos de control que permitirán gestionar estrategias?
- ¿Cuál será el costo de implementar el Plan Estratégico?

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo general:

- Desarrollar el Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Establecer la situación de la empresa posterior a la implantación del Plan Estratégico.
- Proponer la cultura organizacional conveniente para la empresa.
- Analizar el entorno y el ámbito interno de la empresa.
- Determinar iniciativas estratégicas a corto y largo plazo para la Dulcería Amaretti.
- Emplear herramientas estratégicas para la formulación de estrategias.
- Precisar el costo de implementar el Plan Estratégico.

1.4. Justificación:

En la actualidad la Dulcería Amaretti desarrolla sus actividades en un entorno competitivo y exigente en la ciudad de Arequipa, además carece de una gestión adecuada, que le impide obtener buenos resultados; y ha perdido participación y posicionamiento dentro del mercado. Por lo que es

imprescindible elaborar un Plan Estratégico, diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

1.4.1. Alcance teórico:

Mediante este plan se pretende definir la visión correcta y reducir el grado de incertidumbre frente a los cambios en el mercado y a la competencia. Las estrategias que se formularán y ejecutarán, permitirán mejorar los procesos internos y lograr que cada una de las actividades críticas del negocio se efectúen con eficiencia y eficacia. Asimismo, el Plan Estratégico dará las directrices exactas para tomar decisiones acertadas, basadas en la aplicación de herramientas estratégicas que permitan analizar, juzgar y discriminar operaciones y actividades de la empresa; con el propósito de controlar y desarrollar cada una de ellas de manera efectiva.

1.4.2. Alcance práctico:

Esta investigación se lleva a cabo en un ámbito real y de interacción empresarial entre la Dulcería Amaretti y su entorno. Aplicaremos los conocimientos aprendidos durante los años de formación universitaria y los llevaremos a la práctica, con el propósito de que la empresa obtenga resultados satisfactorios. Además, se beneficiará a los clientes de la Dulcería otorgándoles un servicio y productos de calidad, una vez que se implemente el Plan Estratégico.

1.4.3. Alcance metodológico:

Finalmente, esta investigación quedará como precedente para futuros estudios académicos, así como para aquellas personas que decidan emprender en el sector de panadería y pastelería, y para las empresas competidoras que quieran imitar las prácticas y los procesos que implemente la Dulcería Amaretti.

1.5. Delimitación:

1.5.1. Temática:

1.5.1.1. Campo:

Ciencias económico empresariales.

1.5.1.2. Área de trabajo:

Administración de negocios.

1.5.1.3. Línea:

Planeamiento estratégico.

1.5.2. Espacial:

El Plan Estratégico para la empresa Dulcería Amaretti, se desarrollará y ejecutará en la ciudad de Arequipa, haciendo énfasis en los distritos de Yanahuara, Cayma y Cercado; en donde se encuentran la mayoría de los clientes y competidores de la empresa.

1.5.3. Temporal:

La formulación del Plan Estratégico tendrá una duración de seis meses, comenzará en julio del 2016 y finalizará en diciembre del mismo año.

Capítulo II: Marco de referencia

2.1. Historia de la empresa:

Dulcería Amaretti inició sus actividades en el año 2000, Kenty Cuba y su esposo, Carlos Dongo, decidieron elaborar y comercializar tortas con un toque de singularidad.

Por motivos laborales, la pareja de esposos había recorrido y vivido en distintas ciudades del Perú, conocieron de cerca la cultura, las costumbres, las tradiciones y la gastronomía de cada una de las localidades que visitaron. A doña Kenty siempre le interesó la repostería, esa inclinación le llevó a indagar y experimentar con postres de cada uno de los lugares visitados.

Fieles amantes de las tortas, los esposos se propusieron abrir una dulcería como pasatiempo. La pareja emprendió en el negocio sin conocer y sin investigar el mercado, sin embargo, un poco de tino, fortuna y originalidad fueron los ingredientes que les permitieron hacer una mezcla casi perfecta.

Sus tortas “buenas y diferentes” como las llama Don Carlos, cautivaron los paladares de muchos arequipeños, la utilización de insumos caseros y la innovación en las recetas fueron la combinación exacta para llevar al éxito a su negocio.

Entre los años 2003 y 2008, las ventas crecieron y los clientes aumentaron, el negocio se desarrolló a tal punto que, no sólo se posicionaron en la mente de sus consumidores, sino que muchas empresas de la ciudad eran clientes de Amaretti, manifestó Don Carlos.

Lamentablemente la poca dedicación, hizo que la producción de tortas no cubra la demanda de sus principales clientes. Además, el miedo a compartir

con otros las recetas originales de sus tortas, derrumbaron el éxito que el pequeño negocio forjó en escasos años.

Actualmente la industria pastelera en la ciudad de Arequipa soporta una alta competencia, son muchos los negocios que han apostado por endulzar el paladar de los arequipeños. Esta es una de las razones por la que Dulcería Amaretti no logra recuperar aquella cuota de mercado que tuvo en la primera década del siglo XXI.

La competencia y la escasa dedicación al negocio son algunas de las variables de la ecuación que han llevado a Amaretti a obtener un regular desempeño, sin embargo, la familia Dongo Cuba cree que otro factor también importante, el cual no les permite ser rentables y captar más clientes, es que el mercado arequipeño tiene una barrera mental que le impide experimentar nuevas sensaciones y sabores de postres y tortas.

2.2. Antecedentes:

2.2.1. Rebaza, C. (2014). Plan estratégico de la empresa Dulce Capricho.

Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.

Este informe describe los puntos críticos para la empresa Dulce Capricho ubicada en el distrito de Miraflores la cual esta sujeta a su mercado por variables como la población, la que no presenta un crecimiento mayor de los dos dígitos debido a que no se cuenta con espacio para expansión urbana pero con gran amplitud para el crecimiento y construcción de edificios en los alrededores; de igual manera toma en cuenta el comportamiento del consumidor y analiza las necesidades insatisfechas que presenta, donde un 95% de personas cree necesaria la existencia

de una pastelería que también ofrezca el servicio de panadería, todo esto forma parte del análisis del entorno el cual tendrá un posterior análisis como parte del Plan Estratégico.

El Plan Estratégico elaborado por el autor se orienta en la mejora de espacios físicos, análisis de los procesos de atención y principales necesidades del negocio como el número óptimo de trabajadores necesarios para la producción, ventas y atención directa al cliente; el análisis del informe no muestra la utilización de herramientas como el FODA o las fuerzas de Porter.

2.2.2. Sanchez, P. (2004). Plan Estratégico de Marketing para "Dulces Rinconcitos". Bogotá: Universidad de la Sabana Facultad de Ciencias Económicas Administrativas.

El trabajo refiere la necesidad de la empresa Dulces Rinconcitos de elaborar una estrategia de marketing para competir dentro del mercado colombiano ya que muchos de los negocios orientados a la pastelería y servicios de panadería hacen de la competencia un obstáculo para llegar a los clientes de manera efectiva, lograr un posicionamiento y una participación significativa.

El trabajo presenta como principal atributo, el análisis de la ventaja competitiva donde la calidad del producto y la imagen de marca son los principales puntos en los que se enfocó el Plan Estratégico.

Como principal medida en el cambio del manejo de la empresa, el informe aconseja, luego del análisis del entorno e interno, que toda la atención se centre en el control de calidad, punto fuerte en el que la

empresa debe enfocarse para lograr los objetivos de posicionamiento y participación a corto y largo plazo.

2.3. Marco conceptual:

2.3.1. Administración estratégica:

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de la compañía. (David, 2013)

2.3.2. Ventaja competitiva:

Puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. (David, 2013)

2.3.3. Estrategas:

Son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. (David, 2013)

2.3.4. Estrategia:

La estrategia de una compañía son las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con las que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

2.3.5. Factor clave de éxito:

Son todas aquellas cosas, áreas y actividades en las que no se puede fallar porque cualquier imperfección, defecto o error afectaría profundamente al negocio. Otra manera de enfocararlo es afirmando que son todas aquellas cosas, áreas o actividades que deben ir bien, porque de no ocurrir así dañaría significativamente los resultados e incluso, el porvenir de la empresa (Aramayo, 2007).

2.3.6. Misión:

Es la breve explicación de la razón de ser de la empresa. Se desarrolla con dos propósitos fundamentales: Hacia el interior, para que sea un elemento direccionador dentro de la empresa, que contribuya a alinear los esfuerzos de los trabajadores en general y hacia el exterior, de modo que sea un factor de venta del negocio, donde hacemos aparecer no sólo los consabidos temas de nuestro giro, sino que, además, se planteen los valores centrales y las aspiraciones profundas del negocio. Generalmente en ella se consideran los siguientes temas: Giro del negocio, ámbito, aspiraciones, habilitadores y expectativas. Cabe señalar que lo que se mencione en la misión no debe ser sólo un texto

lórico, sino que debe constituir un verdadero compromiso a ser honrado por todos los trabajadores y además un estandarte frente a los clientes y el mercado en general. (Aramayo, 2007)

2.3.7. Visión:

La visión es nuestra imagen de empresa ideal. Aquella en la que se han superado los principales aspectos negativos y donde se compete exitosamente en un ambiente del mayor rendimiento y productividad. Vendría a ser algo como “nuestro sueño de empresa”. Puede incluir cualquier aspecto del negocio, pero normalmente se prodiga en aquellos de mayor trascendencia y que están cerca a nuestras aspiraciones más sentidas. Cabe señalar que también puede ser una suerte de “meta de largo plazo” cuando incluye aspectos cuantificados a conseguirse en un futuro lejano. (Aramayo, 2007)

2.3.8. Valores:

Los valores son los principios éticos y de comportamiento que constituyen la base del desenvolvimiento de las acciones de la empresa, y aunque no estén específicamente definidos, siempre existen y están inmersos en la cultura misma de la compañía, por lo tanto, orientan las maneras de actuar, las formas de reaccionar frente a los diversos acontecimientos o ante determinadas circunstancias. (Aramayo, 2007)

2.3.9. Entrevista:

La entrevista de investigación es una conversación entre dos o más personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental – no fragmentado, segmentado, pre codificado y cerrado por un cuestionario previo – del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación. (Añón, 2011)

2.3.10. Guía:

La guía para la entrevista es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordarán en la conversación. No constituye un protocolo estructurado de preguntas. Es una lista de tópicos temáticos y áreas generales, a partir de la cual se organizarán los temas sobre los que tratarán las preguntas. Esta herramienta es de gran utilidad para la realización de entrevistas cualitativas, que son flexibles y dinámicas. (León Mejía , 2005)

2.3.11. Encuesta:

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las interrogantes se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos.

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede. (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2005)

2.3.12. Cuestionario:

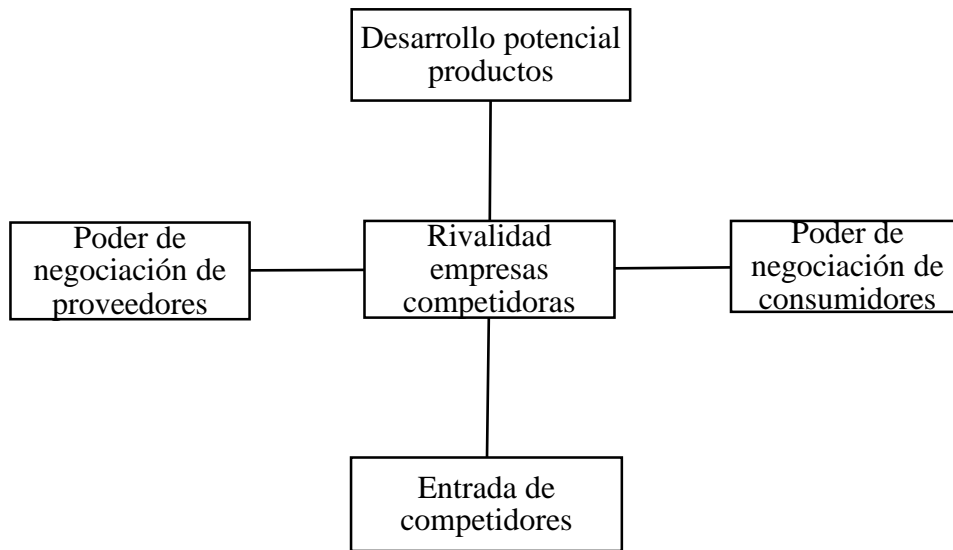
Un cuestionario, en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. (Cordoba, 2004)

2.4. Marco teórico:

2.4.1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter:

Es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas. No solo es la técnica de análisis de la competencia que se utiliza con más frecuencia, sino que también es relativamente fácil de entender y aplicar. (Thompson, JR. & Stricklanda III, 2001)

Cuadro 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Isoird, 2004)

2.4.1.1. La rivalidad que existe entre las compañías que compiten en la industria:

Comúnmente, la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la que consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales. En algunas industrias, la rivalidad está centrada en la competencia de precios, dando por resultado precios inferiores al costo de producción por unidad lo que impone pérdidas a la mayoría de los rivales. En otras industrias, la competencia de precios es mínima y la rivalidad está enfocada en factores como las características del desempeño, la innovación de productos, la calidad y la durabilidad, las garantías, el servicio después de la venta y la imagen de la marca.

2.4.1.2. La fuerza competitiva del ingreso potencial:

Los nuevos competidores potenciales que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado y, en ocasiones, considerables recursos. Que tan seria es su amenaza competitiva de ingreso en un mercado particular depende de dos factores: las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las empresas al nuevo ingreso.

2.4.1.3. Presiones competitivas de productos sustitutos:

Con mucha frecuencia, las empresas de una industria están en estrecha competencia con las de otra debido a que sus productos son buenos sustitutos. La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores: 1) si hay disponibles sustitutos de un precio atractivo; 2) que tan satisfactorios son en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes; 3) la facilidad con la que los compradores pueden preferir los sustitutos.

2.4.1.4. El poder de los proveedores:

El hecho de si los proveedores de una industria son una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones de mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan. Las presiones competitivas relacionadas con el comprador tienden a ser mínimas siempre que los artículos proporcionados son bienes comunes que están disponibles en el mercado abierto gracias a un gran número de proveedores con una amplia capacidad.

2.4.1.5. El poder de los compradores:

Lo mismo que en el caso de los proveedores, la fuerza competitiva de los compradores puede variar de poderosa a débil. Los compradores tienen un considerable apalancamiento en las negociaciones en casos diversos. La más obvia es cuando los compradores son grandes empresas y adquieren gran parte de la producción de una industria.

2.4.2. Estrategias genéricas de Porter:

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar a los competidores en la industria; en algunos sectores industriales su estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otros el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto. (Porter, 2009)

Cuadro 2: Estrategias genéricas de Porter

	Ventaja estratégica	
Objetivo estratégico	Exclusividad percibida por el consumidor	Posición de bajo coste
A todo el sector	Diferenciación	Liderazgo en costes
A un segmento específico	Concentración o alta segmentación	

Fuente: (Marketing Publishing Center, 1990)

2.4.2.1. El liderazgo en costes globales:

Consiste en alcanzar el liderazgo en costes globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costes exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de la reducción de costes a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costes en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.

2.4.2.2. Diferenciación:

Se basa en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en toda la industria se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones.

2.4.2.3. Segmentación:

Se centra en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costes bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, esta procura, ante todo, dar un servicio excelente a un mercado particular y diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior.

2.4.3. Modelo Canvas:

Tiene su origen en la tesis doctoral de Alexander Osterwalder (2004), y que constituye un nuevo modelo de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. La contribución del autor es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio. En un proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia en una empresa, aporta como cuestión fundamental la necesidad de poner el foco en el modelo empresarial y, por lo tanto, la descripción de dicho modelo de negocio adquiere una relevancia significativa. (Blasco & Campa, Guía para la autoevaluación de empresas, 2014)

Cuadro 3: Lienzo del modelo Canvas

Asociaciones	Actividades	Propuesta	Relaciones	Segmentos
Clave	Clave	de valor	con clientes	de mercado
¿Cómo?		¿Qué?		
	Recursos		¿Quién?	
	Clave		Canales	
Estructura de costes		Fuentes de ingreso		
		¿Cuánto?		

Fuente: (Blasco & Campa, Guía para la autoevaluación de empresas, 2014)

2.4.3.1. Propuesta de valor:

Describe la totalidad del valor que los productos y servicios de la empresa entregan a sus clientes, entendida en su globalidad. Es el elemento que conecta la empresa con las necesidades de los clientes.

2.4.3.2. Segmento de clientes:

Identifica un conjunto homogéneo de clientes a los que la empresa desea ofrecer su propuesta de valor. No todos los clientes son

iguales, por lo que debemos tener información sobre los diferentes grupos de que disponemos.

2.4.3.3. Relaciones con los clientes:

Trata de la tipología de contactos que se establecen entre la compañía y sus clientes, y describe la clase de relaciones que se construye con ellos.

2.4.3.4. Canales:

Son las diferentes vías que utiliza la empresa para ponerse en contacto con sus clientes, no solamente a nivel de comunicación, sino también a nivel de distribución y venta.

2.4.3.5. Recursos clave:

Define los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente. Incluye tanto recursos físicos, como intelectuales, humanos y financieros que son necesarios para nuestra empresa.

2.4.3.6. Actividades clave:

Describen el tipo de actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor; más allá de las áreas funcionales de la empresa.

2.4.3.7. Socios clave:

Son todos aquellos acuerdos realizados con terceros a fin de permitirnos entregar valor al cliente.

2.4.3.8. Flujos de ingreso:

Incorpora todas las fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de nuestra propuesta de valor a nuestros clientes.

2.4.3.9. Estructura de costes:

Describe los costes incurridos como consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo del negocio.

2.4.4. Barreras:

Se refiere a todas aquellas limitaciones en la ejecución de las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos planteados, según O'Regan y Ghobadian (2002) (como es citado en Estrada, R., García, L., Sanchez, V. 1990) hicieron énfasis en 8 barreras de gran importancia en la ejecución del plan estratégico, 5 de carácter interno y 3 de carácter externo. Las primeras se relacionan con:

- Comunicación insuficiente.
- Cuando la implementación tomó más tiempo de lo previsto.
- Déficit en la capacidad de los empleados.
- Falta de claridad de los objetivos generales.
- Ineficacia en la coordinación para la ejecución.

Mientras que las de carácter externo están asociadas con:

- Crisis que distrajeron la implementación.
- Surgimiento de problemas externos imprevistos.

- Factores externos que impactaron la implementación.

Ambos autores llegaron a un consenso en cuanto a que las barreras de ejecución están más asociadas a factores internos, además pusieron especial énfasis que las empresas que planeaban formalmente reducían el efecto de dichas barreras y garantizaban una aplicación más efectiva. (Roberto Estrada, 2005)

Estas barreras se relacionan mucho en cuanto a la comunicación vertical como horizontal desde el punto de vista interno y de acuerdo a los factores externos y barreras fuera de la empresa todas éstas están ligadas a los problemas de implementación por delegación de tareas o interacción entre las áreas de interés donde se pondrán en marcha las acciones necesarias para implementar la estrategia de interés.

2.4.5. Análisis FODA:

El análisis FODA, es así llamado por someter a revisión a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que en un momento dado existen en un negocio. Es un análisis muy importante para desentrañar las claves de comportamiento de muchos aspectos que tienen que ver no solo con el tema hacia dentro sino hacia el entorno, y obtener así unos resultados que permiten clasificar nuestras visiones y ordenar nuestras decisiones. De manera que cuando llevamos a cabo el análisis FODA lo haremos mirando hacia adentro y mirando hacia fuera, tanto lo bueno como lo malo, lo favorable y lo desfavorable, lo positivo y lo negativo. Por ello, es que éste análisis constituye una verdadera radiografía de los aspectos más relevantes del negocio y si se hace debidamente,

proporciona un modelo simplificado de la complejidad real de la empresa, que permite clarificar los aspectos clave y tomar mejores decisiones.

2.4.5.1. Fortalezas:

Son todos aquellos aspectos donde la empresa tiene un comportamiento destacado. Deben ser identificados sin ninguna modestia, son internos, lo que significa que tenemos posibilidad de intervenir directamente sobre ellos o a partir de ellos, para lograr su conveniente aprovechamiento.

2.4.5.2. Debilidades:

Son todos aquellos aspectos del negocio que no son óptimos y que deberían mejorar, si se actúa directamente sobre ellos. Son internos y la madurez de una organización se da cuando sus integrantes son capaces de identificarlos para mejorar, aunque ello implique que algunas áreas o personas sientan comprometida su situación personal o su actuación profesional.

2.4.5.3. Oportunidades:

Son aspectos del entorno, que si son convenientemente aprovechados pueden generar significativas ventajas para el negocio, hallar estas oportunidades es, normalmente, una de las principales labores del estratega del negocio ya que hallar las oportunidades realmente impactantes requiere de una técnica de análisis, experiencia y conocimiento. El análisis de las oportunidades tiene dos etapas claramente definidas: una es la

identificación de la posible oportunidad y la otra es la verificación serena y meditada de su real viabilidad y del nivel de esfuerzo que se requeriría para aprovecharla completamente.

2.4.5.4. Amenazas:

Son aspectos del entorno y, de no tomarse las medidas adecuadas, pueden afectar significativamente al negocio, al igual que las oportunidades no tenemos acción sobre ellas salvo de manera directa. Su identificación requiere de un muy buen manejo del mercado en el que se refuerza, a través del conocimiento oportuno de los cambios en las tecnologías, de los movimientos probables de la competencia y de la vinculación con relaciones bien informadas. Estos aspectos que ponen en riesgo el normal desenvolvimiento del negocio será necesario identificarlos a través de la selección de la información más impactante de nuestro negocio, lo que no tiene nada que ver con un proceso de análisis sino con un conocimiento de mercado y una intuición creativa, que sólo se adquiere con la experiencia.

Hay dos factores para considerar en este análisis: por una parte la probabilidad de ocurrencia de la Amenaza y por otra parte su impacto en nuestro negocio si se materializa en la práctica.
(Aramayo, 2007)

Cuadro 4: Amenazas (Probabilidades e Impacto)



Fuente: Análisis FODA, Planeamiento Estratégico Empresarial. (Aramayo, 2007)

2.4.6. Balanced Scorecard:

Contempla a la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento organizacional – también denominada a veces de aprendizaje innovación. Para cada uno de ellas se define objetivos e indicadores de logro con sus correspondientes metas.

La perspectiva financiera, mide el logro de los retos financieros planteados, la del cliente se orienta a captar la percepción del consumidor en cuanto al concepto que éste tiene de nuestros productos/servicios, la de procesos internos evalúa la forma cómo se ejecutan las cosas internamente, es decir, en los procesos de la organización, y la de aprendizaje y crecimiento organizacional identifica que tan bien estamos en cuanto a las competencias del personal y al soporte tecnológico que éste recibe para el desarrollo de sus actividades. (Aramayo, 2007)

2.4.7. Niveles Socioeconómicos A, B y C de Arequipa:

Los niveles socioeconómicos A, B y C tienen una fuerte presencia en la ciudad de Arequipa, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), el 53.1% de los arequipeños pertenecen a estos tres sectores. El mercado arequipeño es muy atractivo para aquellos negocios que se enfocan en estos niveles, es una oportunidad ya que se encuentran en constante crecimiento de acuerdo al análisis mostrado a continuación.

Según APEIM, en el 2015 el 56% de la población arequipeña pertenecía a los sectores A, B y C; y se mantuvo para el 2016. Particularmente los sectores A y B crecieron en conjunto 0.9%, mientras que el sector C cayó en 1.1% por el crecimiento de la clase medio alta. (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2015)

Cuadro 5: Niveles Socioeconómicos por Arequipa I



DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2015 - DEPARTAMENTO (URBANO)

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Amazonas	100%	6.1	20.1	23.5	50.3
Ancash	100%	14.9	34.8	31.0	19.2
Apurímac	100%	9.7	17.8	26.4	46.1
Arequipa	100%	20.9	35.3	32.6	11.1
Ayacucho	100%	6.7	19.7	25.7	47.9
Cajamarca	100%	10.0	24.5	37.2	28.3
Cusco	100%	17.1	18.9	32.5	31.6

Fuente: (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2015)

Cuadro 6: Niveles Socioeconómicos por Arequipa II



DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2016 - DEPARTAMENTO (URBANO)

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Amazonas	100%	6.2	22.8	34.6	36.4
Ancash	100%	12.4	33.0	34.2	20.3
Apurímac	100%	8.3	18.1	29.1	44.5
Arequipa	100%	21.8	34.2	31.9	12.0
Ayacucho	100%	6.4	14.8	27.4	51.4
Cajamarca	100%	9.9	29.7	38.2	22.3
Cusco	100%	15.6	21.7	30.0	32.6

Fuente: (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2016)

Capítulo III: Metodología de la investigación

3.1. Tipo de investigación:

Esta investigación se realizará a nivel descriptivo, exploratorio y aplicativo.

La investigación a nivel descriptivo permitirá, mediante el análisis de antecedentes y datos actuales, identificar las características y procesos de la empresa con el propósito de mejorarlos, para desarrollar al negocio.

Además, nos permitirá examinar el entorno, conocer información de la competencia, las tendencias y datos económicos. Asimismo, se podrá evaluar y entender el comportamiento, preferencias y expectativas de los consumidores y clientes.

La investigación a nivel exploratorio tiene como fin recolectar nueva información del mercado, es decir, hallar datos ocultos que le posibiliten a la empresa conocer los gustos y preferencias de su público objetivo, para mejorar sus procesos y gestionar recursos.

En síntesis, mediante este tipo de estudio se podrá acceder a información y datos relevantes, para formular las estrategias adecuadas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos.

La investigación a nivel aplicativo nos permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los cinco años de educación universitaria, para formular un Plan Estratégico propicio y correcto para la Dulcería Amaretti.

3.2. Fuentes de información:

3.2.1. Fuentes primarias:

Mediante la investigación a nivel descriptivo se recolectará información de casos de estudio para describir la realidad y las características del mercado en el cual se desenvuelve la Dulcería Amaretti. La investigación a nivel exploratorio permitirá recolectar información de los consumidores actuales y potenciales de la Dulcería, la cual se obtendrá mediante encuestas y entrevistas. Finalmente, mediante la investigación aplicativa utilizaremos los conocimientos adquiridos en planeamiento estratégico para procesar toda la información hallada, y formular el Plan Estratégico adecuado para Amaretti.

3.2.2. Fuentes secundarias:

Se utilizará información suministrada por diferentes instituciones que analizan el mercado, como el Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Estadística e Informática y la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. Además, información relacionada a indicadores económicos actualizados frecuentemente en el portal del Banco Central de Reserva del Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas, y el Ministerio de la Producción.

3.3. Población y muestra:

3.3.1. Población:

La población está conformada por hombres y mujeres, entre las edades de 25 y 69 años, de los sectores socioeconómicos A, B y C de los distritos de Yanahuara, Cayma y el Cercado en la ciudad de Arequipa.

Cuadro 7: Población estimada por grupos de edad, según distrito

POBLACION ESTIMADA POR GRUPOS DE EDAD, SEGÚN DISTRITO											
DEPARTAMENTO DE AREQUIPA - AÑO 2015											
Distrito	Total	25-29 años	30-34 años	35-39 años	40-44 años	45-49 años	50-54 años	55-59 años	60-64 años	65-69 años	25 - 69 años
Arequipa	54,095	4,316	3,801	3,708	3,591	3,816	3,774	3,231	2,649	2,185	31,071
Cayma	91,802	7,763	6,908	6,671	6,011	5,628	4,769	3,549	2,841	1,932	46,072
Yanahuara	25,483	1,879	1,784	1,841	1,807	1,763	1,816	1,501	1,341	1,002	14,734

Fuente: (Ministerio de Salud del Perú, 2016)

Cuadro 8: Distribución de personas según NSE 2015 – Departamento (Urbano)



DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2015 - DEPARTAMENTO (URBANO)

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Amazonas	100%	6.1	20.1	23.5	50.3
Ancash	100%	14.9	34.8	31.0	19.2
Apurímac	100%	9.7	17.8	26.4	46.1
Arequipa	100%	20.9	35.3	32.6	11.1
Ayacucho	100%	6.7	19.7	25.7	47.9
Cajamarca	100%	10.0	24.5	37.2	28.3
Cusco	100%	17.1	18.9	32.5	31.6

Fuente: (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2016)

Cuadro 9: Población estimada por nivel socioeconómico, según distrito

POBLACION ESTIMADA POR NIVEL SOCIOECONOMICO, SEGÚN DISTRITO					
DEPARTAMENTO DE AREQUIPA - AÑO 2015					
Distrito	Total 25 - 69 años	AB (% de la población)	C (% de la población)	ABC	Total de la población
		20.90%	35.30%		51635
Arequipa	31,071	6494	10968	17462	
Cayma	46,072	9629	16263	25892	
Yanahuara	14,734	3079	5201	8281	

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

3.3.2. Muestra exploratoria:

Se estableció entrevistar a diez clientes frecuentes de la Dulcería Amaretti, mediante una guía de preguntas cada entrevistado proporcionará información exacta en base a su opinión y juicio.

3.3.3. Tipo de muestreo:

Este muestreo es de tipo no probabilístico por juicio de los dueños, se seleccionó adrede a diez clientes frecuentes de la Dulcería Amaretti, quienes brindaron información importante y de calidad debido a su condición como consumidores habituales, y porque aprecian los productos de Amaretti.

3.3.4. Muestra descriptiva:

Con los datos previamente hallados y aplicando de la siguiente fórmula, se determinó la muestra de la población.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

$$Z = 1.96$$

$$q = 0.5$$

$$N = 51635$$

$$i = 0.05$$

$$p = 0.5$$

$$n = 381$$

Mediante la aplicación de la fórmula para hallar una muestra de una población finita, se determinó que la muestra es de 381 personas.

3.3.5. Tipo de muestreo:

El tipo de muestreo es probabilístico aleatorio simple ya que las personas encuestadas tuvieron la misma oportunidad de ser seleccionados dentro de las zonas donde la Dulcería Amaretti tiene influencia. Como indicó Don Carlos, dueño de la pastelería, la mayoría de clientes vienen de los distritos de Yanahuara, Cayma y el cercado, zonas donde se entrevistó de forma aleatoria a los individuos que formaron parte de la muestra.

3.4. Técnicas de recolección de datos:

3.4.1. Encuestas:

Las encuestas nos ofrecerán un panorama amplio respecto a las perspectivas y opiniones del mercado, ya que esa es su principal función. Además, son vitales ya que nos dará las pautas para poder armar un esquema de cómo el negocio es percibido y cuál es el valor que les propone a los clientes. Las encuestas son una fuente primaria de

información, por lo tanto, son indispensables para este plan e investigación.

3.4.1.1. Cuestionario:

El cuestionario como herramienta de la encuesta nos mostrará y segregará las opiniones concretas y específicas sobre las particularidades del negocio, suministrándonos información precisa de cómo los procesos y actividades son percibidas por los clientes. Los compradores encuestados harán comentarios de acuerdo a las opciones detalladas dentro de la lista de preguntas, posteriormente se contrastarán con la situación del mercado, para que finalmente se tomen las mejores decisiones.

3.4.2. Entrevistas:

Se entrevistará a diez clientes frecuentes de la Dulcería Amaretti, esta conversación se llevará a cabo de manera personal y se basará en una serie de preguntas abiertas. Esta entrevista nos brindará información detallada de las opiniones de cada uno de los clientes, por lo tanto será de mucho valor ya que se conocerán los pormenores de sus incomodidades, sus sugerencias en cuanto a los productos, el servicio, y que es lo que más los satisface. Al ser una conversación personal, el entrevistado podrá narrar su parecer sin algún temor ya que desde el comienzo del diálogo se le propondrá un clima de confianza.

3.4.2.1. Guía:

Mediante la guía de preguntas, se logrará organizar y planificar la entrevista para que haya un orden en cuanto a los temas que se aborden en la conversación. Es imprescindible elaborar esta guía que le añadirá valor a la entrevista, ya que una pregunta llevará a otra y de esta manera se logrará que el entrevistado hable amplia y consecuentemente de cada uno de los tópicos que se le propongan.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados

4.1. Análisis de la entrevista realizada al dueño de la empresa:

4.1.1. ¿En qué año se fundó la Dulcería Amaretti?

Fue en el año 2000, a modo de entretenimiento. Fue un simple emprendimiento, sin estudio de mercado; sólo se atendía dos horas al día. Me dedicaba poco al negocio.

Análisis:

La Dulcería Amaretti tiene más de 15 años de experiencia en el sector de pastelería y presencia en el mercado arequipeño, sin embargo, pocas son las personas que han oído de ella. Otras pastelerías le han quitado protagonismo desde hace diez años aproximadamente, en la actualidad la industria de pastelería y panadería es tan competitiva que atraer nuevos clientes y relanzar la marca será una tarea compleja, que supondrá más dedicación al negocio y un esfuerzo económico grande para poder equiparar a los competidores y posteriormente vencerlos.

4.1.2. ¿Qué lo motivó a emprender en este negocio?

Todo inició como un “hobby”, mi esposa y yo habíamos viajado por muchas ciudades del Perú por trabajo. Cuando retornamos a Arequipa decidimos poner la Dulcería, queríamos vender productos buenos y diferentes, queríamos utilizar lo que conocimos en esas otras ciudades y transmitirlo en los productos.

Análisis:

Los dueños de Amaretti incursionaron en el negocio de las tortas por afición y como un pasatiempo, no hubo una investigación de mercado previa, de igual manera no se planificó estratégicamente el negocio, por lo tanto, la empresa carecía de las directrices y acciones claras para gestionar el negocio a largo plazo. Pero, esa no fue la única limitación, con el paso de los años y con la llegada de los centros comerciales, muchos empresarios decidieron invertir en este sector haciéndolo cada vez más competitivo.

4.1.3. ¿Es una empresa familiar?

Sí, es una empresa netamente familiar. Mi esposa se dedica a elaborar el bizcocho de las tortas; yo las armo, decoro y vendo. Un tiempo mi madre me ayudo a venderlas, pero nadie más estuvo involucrado en el negocio, a ninguno de mis hijos les interesa.

Análisis:

Absolutamente todas las actividades de la empresa son ejecutadas por dos personas, los dueños. Decidieron no involucrar a personas ajenas a la familia por el temor de que sean despojados de sus ideas y recetas originales. El tener tan pocas personas a cargo de la pastelería, hizo que, en el boom de sus ventas, la Dulcería no se de abasto, que no haya la suficiente capacidad para poder atender la gran demanda creciente. Este temor terminó siendo la pesadilla de Amaretti, que le restó protagonismo en el mercado.

4.1.4. ¿Qué tipo de productos vende?

Vendemos tortas, como la torta de tres leches, torta de chocolate, torta brasilera, torta de zanahoria, entre otras, y últimamente hemos empezado a vender pie de limón helado. También vendemos alfajores y bebidas, como jugos y café. Hace algunos años vendíamos helado pero los constantes cortes de luz hacían que estos se derritan y se echen a perder.

Análisis:

Los dueños tienen las cosas claras, Amaretti vende pasteles buenos y diferentes, ya que utilizan insumos caseros para su preparación y las recetas son originales, haciendo que el producto final sea de calidad. En la actualidad, la competencia es tan grande, que vender productos buenos y diferentes no es suficiente, la Dulcería debe ir más allá y distinguirse de las demás pastelerías vendiendo productos artesanales. A esto se le debe agregar una variedad suficiente de productos, que conformarán una línea de productos, ya sean complementarios o sustitutos. De igual forma, la escasa variedad de sabores ahuyentará a los clientes a largo plazo, ya que en cierto momento se aburrirán de comer los típicos sabores, buscando más variedades en otras pastelerías.

4.1.5. ¿Usted creó sus propias recetas?

Casi todos nuestros productos son elaborados con recetas propias, es por eso que tienen un sabor diferente, son recetas innovadoras y

originales, mis tortas son mejores que las de Capriccio; si comen un pedazo de torta de chocolate de Capriccio y luego comen un pedazo de mi torta de chocolate, les aseguro que preferirán la mía. Muchas de las pastelerías que elaboran y venden tortas hoy en día no utilizan productos caseros como Dulcería Amaretti, si no productos industriales de bajo costo. Mis tortas sí son diferentes, no son tan dulces como las de otras pastelerías.

Análisis:

El factor clave para que las tortas tengan un gusto artesanal y casero, es la calidad de los insumos. Muchas pastelerías arequipeñas prefieren utilizar insumos de gama industrial para obtener una ventaja en cuanto a los costos de la materia prima, sin embargo, sacrifican la calidad del producto final. La Dulcería Amaretti, tiene que diferenciarse de las demás pastelerías, promocionándose como una pastelería artesanal, dándole al cliente no sólo un producto de calidad, sino un producto distinto y una nueva experiencia de compra.

4.1.6. ¿Cómo fueron las ventas al inicio?

Durante los tres primeros años, vendíamos lo suficiente como para pagar el alquiler, los servicios y para cubrir los costos. Posteriormente, entre los años 2003 y 2008, las ventas crecieron, teníamos muchos clientes; que regresaban constantemente.

Análisis:

Amaretti logro aumentar sus ventas, sin embargo, no supo sostenerlas en el tiempo debido a dos factores.

- La competencia: Desde la primera de cada del siglo XXI y con la llegada del primer centro comercial, el clima en Arequipa para los negocios se volvió favorable y mucho más redituable. Pequeñas pastelerías, empezaron a tener más presencia en el mercado, invirtiendo más en nuevos locales. En la segunda década, y con la llegada de más centros comerciales, nuevas dulcerías iniciaron sus actividades en la ciudad, haciendo que el sector sea cada vez más competitivo.
- Administración: El aumento de las ventas, hizo que la pequeña dulcería no soporte la demanda de sus clientes, y es que con sólo dos personas dedicadas al negocio, los procesos se hicieron más lentos de lo convencional; si bien el producto era bueno, el servicio dejo de serlo.

En síntesis, Dulcería Amaretti no siguió creciendo debido a la carencia de planeamiento estratégico.

4.1.7. ¿Cómo han evolucionado sus ventas?

En bajada, actualmente los ingresos cubren los costos, pero no hay los beneficios de antes.

Análisis:

En la actualidad las ventas de Dulcería Amaretti están estancadas. El público arequipeño prefiere comprar tortas en otras pastelerías, que gestionan mejor su marca, o en supermercados en donde las consiguen a precios módicos. Es imprescindible para Amaretti, reestructurar sus costos para poder soportar un nuevo financiamiento, además se debe invertir en publicidad para tener más contacto con los clientes y el público objetivo, de igual manera se debe innovar en los productos, mejorándolos y aumentando la variedad de los mismos. Es por eso que es necesario que la empresa elabore un Plan Estratégico que le proporcione las herramientas correctas y claras para poder crecer y generar más valor.

4.1.8. ¿Quiénes fueron sus primeros clientes?

Vendíamos al público en general, personas de los sectores A, B y C. También teníamos clientes corporativos, muchas empresas ordenaban tortas constantemente para cumpleaños y reuniones.

Análisis:

Actualmente, Dulcería Amaretti tiene como clientes a hombres y mujeres entre los 40 y 69 años de los distritos de Cayma, Yanahuara y el Cercado. Además, atiende a un grupo de empresas que solicitan sus productos con frecuencia. Párrafos más adelante se analizará a profundidad y se definirá el público objetivo de la pastelería.

4.1.9. ¿Cuál es el horario de atención?

Cuando las ventas aumentaron, y teníamos muchos clientes y muchos pedidos, atendíamos desde las diez de la mañana hasta las diez de la noche. Actualmente atendemos desde las dos de la tarde hasta las nueve de la noche.

Análisis:

Los competidores directos de Dulcería Amaretti, atienden durante la mañana, tarde y noche, aproximadamente desde las nueve de la mañana hasta las diez de la noche. Algunas pastelerías no sólo ofrecen tortas, sino desayunos, empanadas, piqueos y platos de fondo. Debido a que Amaretti aún es una pastelería pequeña, que solo vende productos exclusivos de repostería, y a que sólo comercializa tortas, no es necesaria la atención en el turno de la mañana en el corto plazo. Sin embargo, sería óptimo ampliar el horario de atención desde el mediodía, ya que muchas personas y clientes corporativos podrían comprar tortas para la hora del almuerzo.

4.1.10. ¿Cuántas son las personas que trabajan con usted?

Nos dedicamos al negocio sólo mi esposa y yo, no tenemos ningún trabajador. Mi esposa no quiso que nadie más este en el negocio, ni personas que la ayuden a elaborar las tortas, ni personas que ayuden con las ventas. Ella desconfiaba, alguien podría copiar sus recetas, por lo tanto, jamás contratamos a alguien ajeno a la familia.

Análisis:

La producción de tortas está sujeta a la demanda de los clientes, comunes y corporativos. Actualmente, como los clientes son pocos, dos personas en la empresa hacen las labores suficientes y necesarias para poder cubrir la demanda, pero, una vez que el Plan Estratégico sea ejecutado, la producción de tortas se elevará, por lo tanto, la contratación de nuevo personal será imprescindible. Por los menos, se deberá contar con un ayudante de cocina y con un ayudante de atención al cliente.

4.1.11. ¿El negocio ha crecido?

Desde el año 2003 hasta el año 2008 tuvimos un “boom”, las ventas crecieron, teníamos ganancias, los clientes aumentaron y los clientes estaban satisfechos. La demanda aumento tanto que algunas veces no podíamos cubrirla. Demoraba mucho la elaboración de las tortas, además la capacidad instalada era insuficiente. Después del 2008, perdimos algunos clientes corporativos y desde el 2009 las ventas empezaron a caer gradualmente hasta estancarse.

Análisis:

Actualmente, las ventas de la Dulcería Amaretti están estancadas, los ingresos cubren los costos y gastos, esto se debe a dos tipos de factores, un factor externo, que es la competencia, y un factor interno que es la ausencia de una administración eficaz. Para poder atacar conjuntamente los factores es necesario plantear estrategias, asignando los recursos

necesarios a cada actividad, además de un seguimiento y un control enfocado en la mejora continua.

4.1.12. ¿Elabora y comercializa los productos en un mismo lugar?

No, mi esposa elabora los bizcochos en nuestra casa, tenemos un par de hornos ahí. Luego yo me encargo de traer los biscochos al local de venta, los armo, decoro y ya están listos para ser vendidos. Existe una cadena, la cual consiste en la fabricación en el hogar y la comercialización en el local.

Análisis:

Para fabricar y comercializar las tortas en un mismo lugar se necesita de un espacio más grande, lo que supone una inversión o un pago de alquiler mucho más alto. La pastelería líder en el mercado arequipeño elabora los productos base en una planta, posteriormente todos estos productos son distribuidos por cada uno de los locales, para armarlos y decorarlos. La dueña de Amaretti elabora las tortas desde la comodidad de su hogar, aprovecha ese espacio que no genera ningún costo de alquiler. El producir y comercializar en distintos lugares supone un costo de transporte, el cual es mucho menor que el costo de alquilar un local más grande. Por lo tanto, este proceso es gestionado correctamente por la empresa.

4.1.13. ¿Cómo es la logística de su empresa?

En cuanto a la producción, un distribuidor deja la materia prima en nuestra casa, utilizamos insumos caseros no industriales; algunas cosas

si las compramos en los supermercados. Mi esposa se encarga de elaborar los bizcochos durante la mañana, cuando están listos yo los llevo a la Dulcería, los decoro y los vendo.

Análisis:

Actualmente, está gestionando bien este proceso, porque comprar directamente al mayorista o al fabricante es más caro, debido a que la Dulcería no cumple con el monto mínimo mayorista para lograr precios más bajos.

4.1.14. ¿Quiénes son sus clientes actualmente?

En cuanto a empresas, tenemos tres clientes corporativos, uno de ellos es Egasa, nos pide tortas para los cumpleaños del personal y para reuniones del directorio, aproximadamente tres o cuatro veces al mes. Otro cliente corporativo es Musuq, nos encargan ocho o nueve tortas al mes. El último cliente corporativo es Jirón Perú, que es un restaurante que se encuentra en el aeropuerto de Arequipa, nos hacen pedidos de 10 a 12 tortas al mes.

En cuanto a personas nuestros clientes son hombres y mujeres de los sectores A, B y C, entre los 40 y 69 años, que viven en Cayma, Yanahuara y en el Cercado de Arequipa, aunque algunas veces han venido clientes desde José Luis Bustamante y Rivero.

A veces las personas son muy difíciles, quieren que les haga rebajas en las tortas, a veces compran una sola porción y quieren pagar con tarjeta visa, lo cual no me conviene porque visa cobra porcentajes por ventas y

por tener el POS. El público arequipeño aún sigue siendo tradicionalista, eso es lo que yo percibo. Me preguntan qué torta comprar, yo les digo que prueben la torta brasilera, el pie de limón helado o la torta de zanahoria; que son productos novedosos, pero ellos finalmente compran o torta de chocolate o torta de tres leches. Además, piden rebaja de precios o que les regale algo. Eso sobre todo lo noto en clientes de los sectores A y B, porque las personas de clase media no hacen problemas, observan, piden, compran y se van.

Análisis:

Es una costumbre que se celebre el cumpleaños de algún familiar o amigo degustando una torta, por este motivo, se puede inferir que las personas están dispuestas a por lo menos comprar o sugerir la compra de una torta de su preferencia en el día de su cumpleaños.

Los clientes actuales de Dulcería Amaretti, según el administrador, son hombres y mujeres entre los 40 y 69 años de los sectores A, B y C que viven en Cayma, Yanahuara y el Cercado. Sin embargo, se le sugirió ampliar las edades del público objetivo, determinando que sean a partir de los 20; ya que con los jóvenes es con quien se debe crear una relación redituable a largo plazo, además son ellos quienes más comparten los gustos y preferencias de sus comidas y postres, es decir que ellos serán quienes publiciten la marca de la pastelería.

Los clientes de Amaretti son los vecinos de Cayma, Yanahuara y el cercado de Arequipa; la mayoría absoluta vive en estos tres distritos. Sin embargo, en raras ocasiones se acercan a la Dulcería clientes que viven

en otros distritos, pero lo hacen solamente porque son clientes fieles y porque compran varias tortas durante la visita. El administrador nos aclaró la idea con el siguiente ejemplo, no tengo clientes de Cerro Colorado porque hay mucha distancia entre su distrito y mi pastelería, pierden tiempo y dinero viniendo hasta aquí, habiendo otros negocios más cercanos, de igual manera si les envío la torta por delivery, el taxi les cobrará entre 10 y 15 soles, y pagarían un precio de hasta 63 soles por torta sabiendo que valen mucho menos.

En cuanto al nivel socioeconómico, los clientes frecuentes son de los niveles A, B y C; porque son las personas que viven en los distritos de Cayma, Yanahuara y el cercado, no pueden ser de los sectores D o E porque ellos no están dispuestos a pagar por una torta tan cara, ellos prefieren ir a un supermercado o comprar tortas hasta más grandes de 30 o 40 soles.

4.1.15. ¿Los clientes fieles, retornan?

Sí, sobre todo los que viven cerca a nuestro local, los de Yanahuara y Cayma; pero algunas veces han regresado clientes desde José Luis Bustamante y Rivero. Los clientes corporativos también, es que ellos compran muchas tortas durante el mes.

Análisis:

El esfuerzo realizado por los clientes al retornar denota que la experiencia percibida en Amaretti fue de su agrado, quizás no en todo el proceso pero existe un factor que fomenta la intención de los clientes de

regresar. En el caso de Amaretti, los clientes regresan por el sabor de las tortas, ellos indican que son las mejores, según las entrevistas. Sin embargo con la aplicación de este Plan Estratégico, se pretende que el cliente no solo vuelva por el sabor de los pasteles, sino por el valor agregado que se le dará, por toda la experiencia de compra, que en breves palabras será un dulce momento.

4.1.16. ¿Hace servicio de delivery?

Sí, si algún cliente, corporativo o no, desea que le enviemos alguno de nuestros productos, se lo enviamos mediante la empresa de transporte Taxi Plus.

Análisis:

El envío domiciliario resulta ser muy beneficioso para los clientes los cuales prefieren esperar el producto en sus hogares ahorrando tiempo y energía. Pero, debido al alza de precios en los servicios de taxi, esta opción hoy en día resulta poco rentable, ya que el cliente asume este algunas ocasiones la venta se pierde, por lo que este servicio deberá ser manejado de una forma diferente.

4.1.17. ¿Qué problemas percibe usted en el negocio?

El horario de atención, como mi esposa y yo nos dedicamos solos al negocio, es difícil abrir más temprano porque demoramos mucho en elaborar las tortas. No administramos efectivamente el negocio, carecemos de un área administrativa. A veces tenemos problemas al

proveernos de insumos, por ejemplo, el café que utilizamos es muy caro, lo compramos desde Lima.

Análisis:

Los dueños de Amaretti se niegan a contratar personal adicional por desconfianza y temor a que la información de sus recetas y secretos sean copiados. Las actividades de elaboración y decoración de las tortas, realizadas por sólo dos personas, conllevan a que se pierda tiempo y dinero, ya que al tratar de abarcar esas áreas y las demás se pierde eficiencia y eficacia tanto para la elaboración de los productos como para la venta final de los mismos. En cuanto al abastecimiento de los insumos la negociación con proveedores locales puede mejorar el tiempo en cual son entregados.

4.1.18. ¿Ha definido algún objetivo o meta?

Sí, al inicio crecer competitivamente y ganarle a Capriccio. Durante el auge pretendimos abrir nuevos locales en las zonas periféricas de la ciudad. Actualmente, nuestro objetivo es tener estabilidad.

Análisis:

La empresa en su época de auge necesitó expandir todas sus áreas, pero las restricciones y paradigmas, en cuanto a la administración familiar, no permitieron realizar los ajustes necesarios como contratar más personal o comprar equipos y mejorar el mobiliario, lo cual no pudo atender la gran demanda, no se atendían debidamente los pedidos, no se atendían correctamente a los nuevos clientes. Por lo tanto, se

mantuvo una demanda regular, no hubo crecimiento, y con este se inició el estancamiento de sus ventas.

4.1.19. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Dulcería Amaretti?

Las fortalezas son calidad de los productos, porque utilizamos insumos de calidad, y la diferenciación, nuestras tortas sí saben diferente a las demás. Las debilidades son el horario de atención, la poca variedad de tortas y muchos me han comentado que la atención no es buena. Las amenazas son la alta competencia y el público con mente tradicionalista o costumbrista.

Análisis:

Las fortalezas como atributos que la competencia no tiene, son reconocidos por los clientes tal y como las encuestas muestran, de igual manera el horario de atención poco amigable a la disposición del tiempo por parte de los clientes y un trato poco diferenciado también son percibidos por los consumidores, lo que genera una mala imagen ocultando cualidades tan buenas como la calidad y el buen sabor, lo que es aprovechado por la competencia con más locales, mayor personal y variedad.

4.1.20. ¿Ampliaría la gama de sus productos?

Tal vez en el futuro. Hay personas que viene a comprar porciones de tortas, pero también se antojan de comer sándwiches, como La Alemana

está a nuestro lado, salen de mi tienda y compran. Tal vez podría vender sándwiches.

Análisis:

Ampliar la gama de productos por el momento y según la situación actual de la empresa no es recomendable; originalmente Amaretti empezó a vender tortas, por lo que cambiar de línea de producto y empezar a vender sándwiches involucra un proceso totalmente distinto, haciendo que los productos bandera pierdan protagonismo y se confunda a los actuales y nuevos consumidores.

4.1.21. ¿De dónde provienen sus ingresos?

De la venta de tortas y bebidas.

Análisis:

Ambas son las principales fuentes de ingreso, pero son las tortas las que aportan mayores ganancias. Sin embargo, se sugiere enfocar esfuerzos en la venta de alfajores y bebidas, que es mucho más simple y brinda mayor margen de ganancia.

4.1.22. ¿Cómo se financia el negocio?

Mediante préstamos bancarios.

Análisis:

Para la compra de maquinaria y equipos, fue necesario un préstamo el cual aún es amortizado por medio de las ganancias en la venta de tortas y otros productos complementarios.

4.1.23. ¿Cuál es o cuáles son los costos más altos en los que el negocio incurre?

El único costo alto es el alquiler del local, pago S/. 1500 mensuales.

Análisis:

Además de los insumos que forman parte del producto final como también los costos operativos incluidos dentro de la producción, el alquiler es el costo afrontado directamente por el negocio, ya que no puede ser incluido dentro del coste total del producto, por este motivo se ha determinado el alquiler es un costo operativo que contrarresta directamente la utilidad y que puede ser relativamente compensado maximizando el uso del espacio.

4.1.24. ¿Invierte en publicidad?

No, pero podría hacerlo.

Análisis:

La comunicación de Amaretti con el cliente es insuficiente, pues tan sólo consta de un cartel con el nombre del local y algunas promociones en una pizarra para tiza. Por lo tanto, dentro del Plan Estratégico, se tomará en cuenta primordialmente las campañas de comunicación por redes sociales como también de fidelización por correo electrónico, las cuales beneficiarán y mejorarán los puntos de contacto con el cliente y la percepción de este respecto al negocio.

4.1.25. ¿Cómo es el proceso de venta?

Los clientes se sientan o se acercan al mostrador, les pregunto y sugiero que servirse, se les atiende rápidamente y finalmente pagan o con tarjeta de crédito o débito, o con efectivo. Si pagan con tarjeta, les recargo dos soles, que es aproximadamente la comisión y la infraestructura que me cobra visa.

Análisis:

El proceso de venta no incluye tomar los datos de los clientes o algún tipo de acercamiento más allá de un simple intercambio, por lo tanto, no es efectivo para la fidelización o creación de experiencias para el cliente. Actualmente el proceso sólo está enfocado en la venta misma, es por ello que iniciativas que cambien el proceso de atención deben ser implementadas urgentemente para entregar valor más que un simple intercambio de bienes.

4.1.26. ¿Cuál es la propuesta de valor?

A veces hago promociones de porciones de tortas “4x3”, con el fin de que los clientes prueben distintos sabores, de esta manera les obligo a probar tortas que no quieren probar.

Análisis:

La propuesta de valor no está bien enfocada ya que no está orientada a brindar experiencias, sino sólo a atraer clientes a través de promociones que busca únicamente un beneficio económico para la empresa, sin

obtener retroalimentación alguna del cliente. La interacción con los consumidores y su participación activa con la marca aún es nula.

4.1.27. ¿Qué diferencia a Amaretti de las demás pastelerías?

La calidad frente a la competencia.

Análisis:

Si bien la calidad y el sabor de las tortas es algo reconocido, ya que mantiene vigente el negocio, no es el único factor clave, por lo que mantener estas fortalezas harán que se tenga que implementar mejoras en aspectos, como atención al cliente y en los procesos de producción, de modo que generen un cambio sustancial en el rumbo del negocio, siendo reconocidos y mejor posicionados en la mente del consumidor.

4.2. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación descriptiva:

4.2.1. ¿En qué distrito vive?

Tabla 1: Personas encuestadas por distritos

	Frecuencia	Porcentaje
Yanahuara	200	50%
Cayma	120	30%
Cercado	80	20%
Total	400	100%

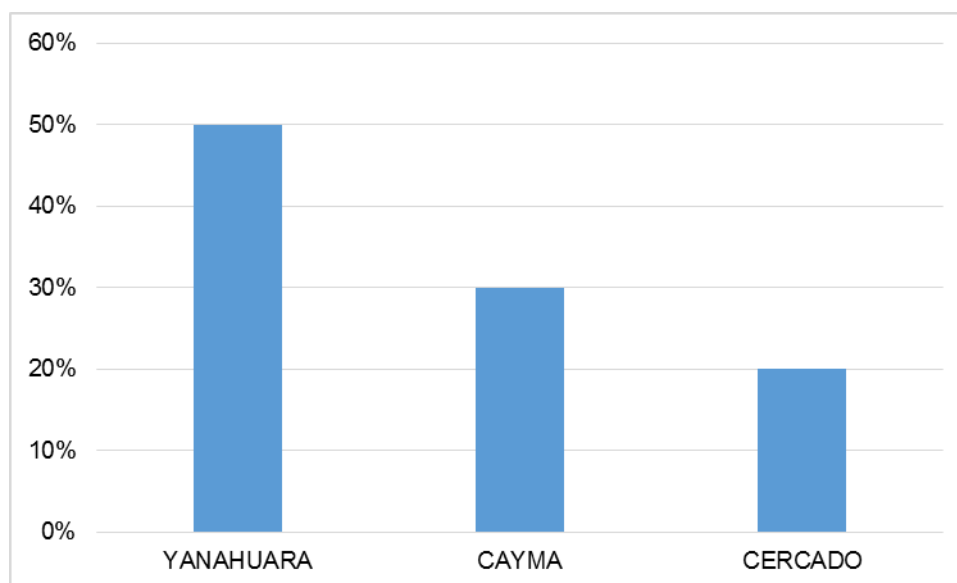
Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Para la encuesta se determinó entrevistar a hombres y mujeres entre los 20 y 69 años que viven en los distritos de Cayma, Yanahuara y el cercado de la ciudad. Sin embargo, para la investigación no se consideró realizar una afijación proporcional por distrito sino se sustentó en el juicio del administrador, quien reveló que, del total de sus ventas, la mitad se debe a clientes que viven en Yanahuara, la tercera parte de los clientes que viven en Cayma parte baja y finalmente una quinta parte que proviene de los clientes del cercado de Arequipa, específicamente de Umacollo y Vallecito.

Según los dueños, los clientes de Amaretti pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C; debido a que los vecinos que viven en esas zonas tienen esas características. Según el informe “Perspectivas Económicas 2015, Región Arequipa”, el gasto promedio anual por hogar según nivel socioeconómico es el siguiente: los hogares de los sectores A y B gastan en promedio S/. 375 por mes en alimentos fuera del hogar, mientras que los del sector C gastan S/. 303. (Aurum Consultoría y Mercado, 2015)

Gráfico 1: Personas encuestadas por distrito



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.2. ¿Cuál es su edad?

Tabla 2: Personas encuestadas por grupos de edad

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 20 a 29 años	140	35%
Entre 30 a 39 años	94	24%
Entre 40 a 49 años	84	21%
Entre 50 a 59 años	63	16%
Entre 60 a 69 años	19	5%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

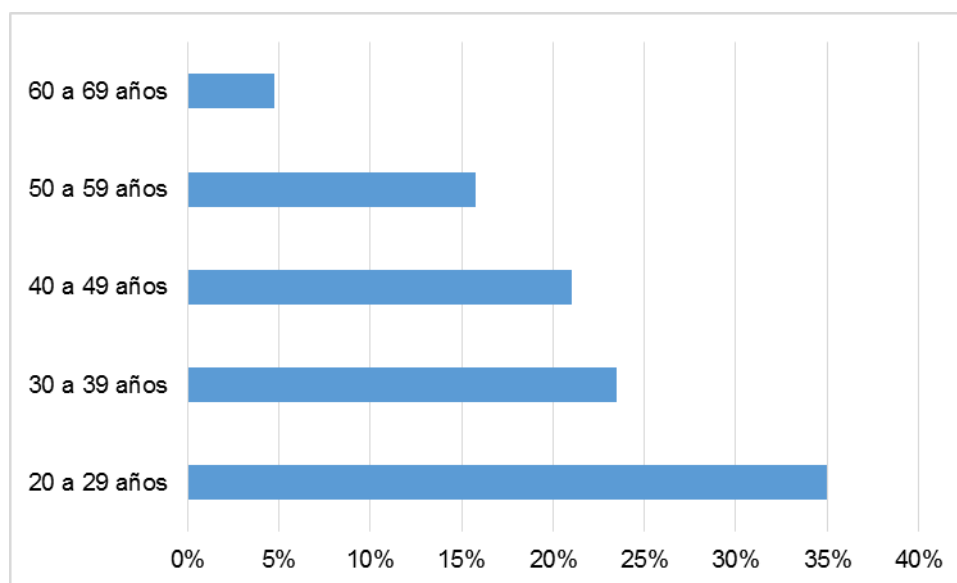
Elaboración: Propia

La encuesta fue dirigida a gente joven y adulta porque esas serán las edades en las que Dulcería Amaretti debe enfocar las iniciativas del Plan Estratégico.

Según Aurum, el consumo de alimentos fuera de casa en los hogares arequipeños hoy en día representa el 17% de la distribución del gasto, quedando en segundo lugar después del consumo de alimentos dentro del hogar. Es decir, los arequipeños gastan casi el 20% de sus ingresos en la compra de productos comercializados por negocios de comida, haciendo que este sector atractivo para las inversiones debido al flujo de efectivo que registra.

Para el público objetivo al cual se enfoca la Dulcería Amaretti, se hallaron datos interesantes, según el INEI la población de 25 años a más es la que más gasta en promedio en alimentos fuera del hogar, alrededor de S/. 55, es decir, 33% más que la población de 14 a 24 años; según el nivel de educación alcanzado, los que tienen educación superior son los que realizan el mayor gasto en alimentos fuera del hogar; y de la población señalada, la mayoría pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C; por lo tanto, es correcto enfocar los esfuerzos estratégicos para el sector que destina un porcentaje mayor de su gasto en negocios como Amaretti. (Publimetro, 2015)

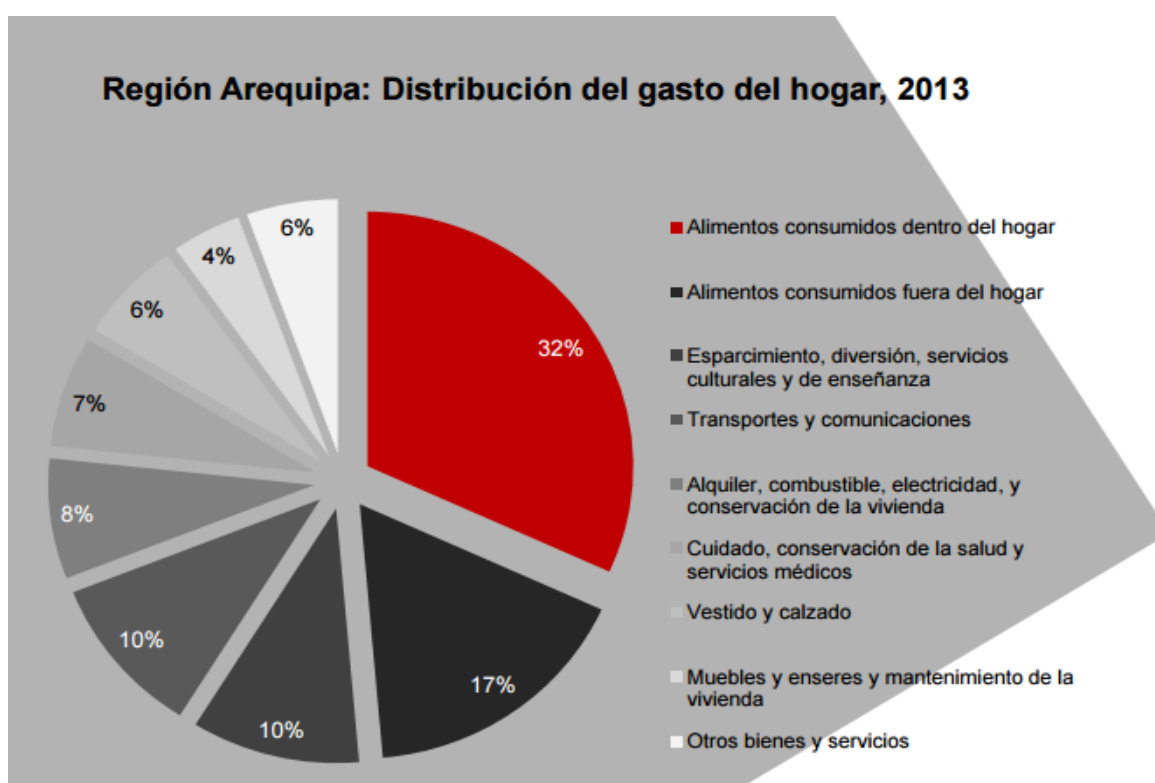
Gráfico 2: Personas encuestadas por grupos de edad



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 10: Distribución del gasto del hogar en Arequipa



Fuente: (Aurum Consultoría y Mercado, 2014)

4.2.3. Sexo:

Tabla 3: Personas encuestadas por sexo

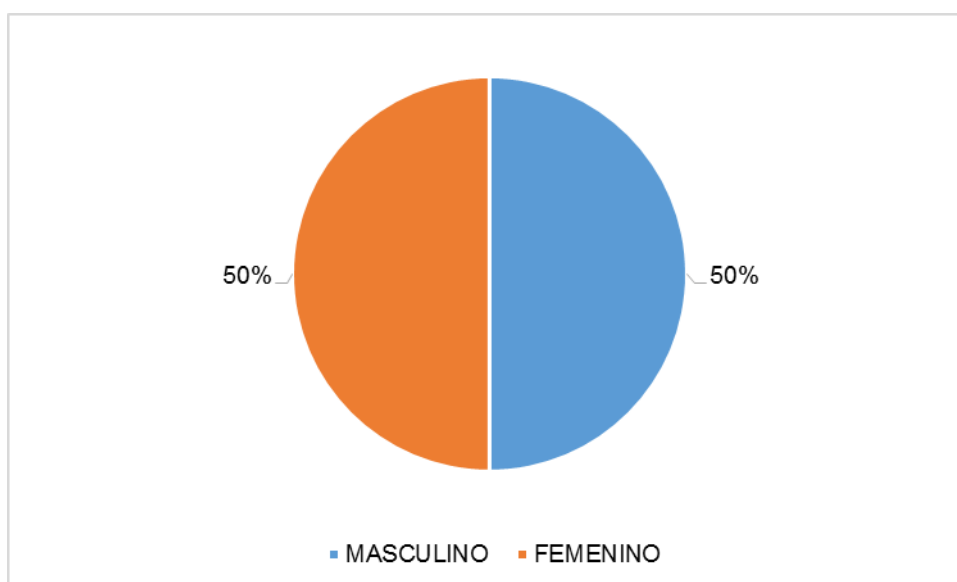
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	200	50%
Femenino	200	50%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Se decidió encuestar a la misma cantidad de hombres que de mujeres, debido a que el administrador de la Dulcería Amaretti narró que durante sus años de experiencia las ventas promedio siempre fueron iguales para ambos sexos.

Gráfico 3: Personas encuestadas por sexo



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.4. Aproximadamente, ¿Cuántas tortas compra en un año?

Tabla 4: Cantidad de tortas compradas en un año

	Frecuencia	Porcentaje
1	10	3%
2	32	8%
3	56	14%
4	61	15%
5	90	23%
Otra	151	38%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

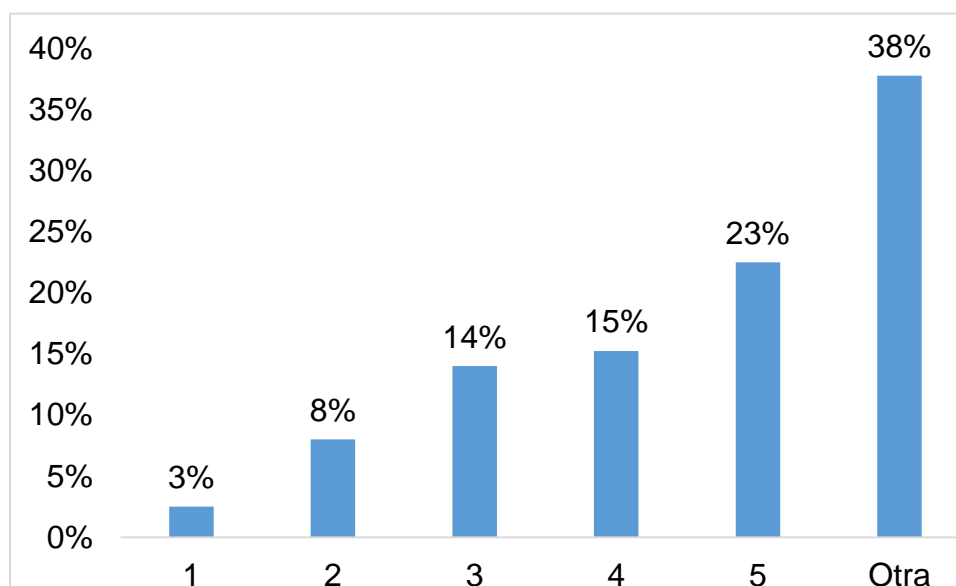
Elaboración: Propia

Según el estudio realizado, el 61% de personas compran más de 4 tortas en un solo año, es decir, que la mayoría de personas consumen una torta cada 4 meses en promedio. Sin embargo, según el observatorio de seguridad alimentaria, en Arequipa una persona puede llegar a consumir en un año casi 1.8 kilos de torta, es decir un poco más que una torta al año, ya que un pastel pesa 1.5 kilos en promedio. (Observatorio de Seguridad Alimentaria, 2015)

No hay congruencia con los datos obtenidos, pero se puede inferir que al ser un promedio el dato proporcionado por el observatorio de seguridad alimentaria, tal vez los consumidores de los sectores A, B y C si lleguen a consumir las cuatro tortas por año o por los menos más de dos tortas por año. Por este motivo Amaretti debería enfocar todos los

esfuerzos de marketing hacia los sectores A, B y C quienes serían los que más consumen, en relación a su posición económica.

Gráfico 4: Cantidad de tortas compradas en un año



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.5. ¿En qué momento del día asiste a una pastelería?

Tabla 5: Momento del día en el que asiste a una pastelería

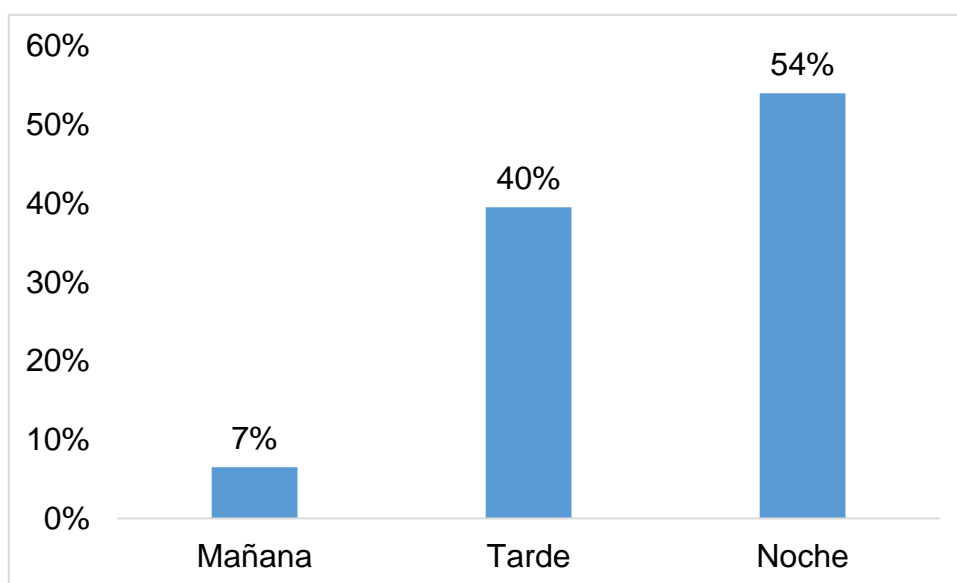
	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	26	7%
Tarde	158	40%
Noche	216	54%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

El 7% de los encuestados reveló que prefiere asistir a una pastelería en la mañana, sin embargo, el 94% declaró que acude después del medio día, el 40% y el 54%, durante la tarde y la noche respectivamente. Esto explica el gran deseo de los clientes de encontrar un lugar para descansar o para pasar un momento relajante fuera de sus oficinas o para deleitarse con un postre después del trabajo o incluso llevarlo a su casa. Por lo que la Dulcería debe diseñar un plan de promociones y ofertas que incentiven a los clientes espontáneos y frecuentes, a acudir a la pastelería durante la tarde y noche.

Gráfico 5: Momento del día en el que asiste a una pastelería



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.6. Al momento de comprar una torta y/o pastel, ¿Qué es lo que toma en cuenta? Ordene del 1 al 6 según su preferencia.

Tabla 6: Factores que determinan la compra

	Recuento	Porcentaje
Precio	397	18%
Calidad	370	17%
Tamaño	353	16%
Sabor	350	16%
Ubicación	352	16%
Infraestructura	351	16%
Total	2173	100%

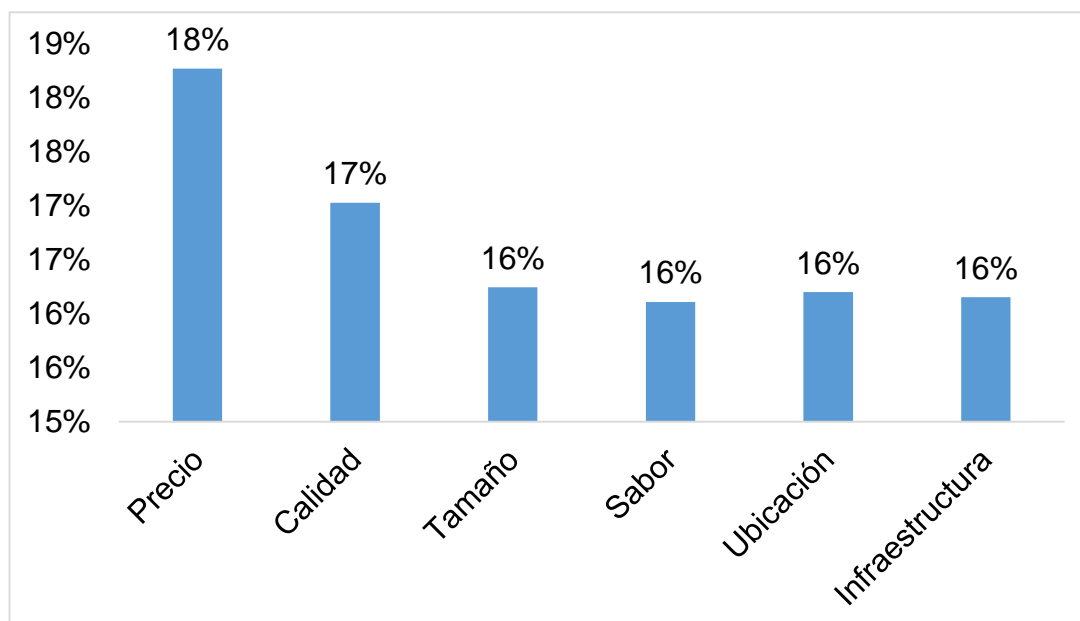
Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Según la investigación realizada, la mayoría de encuestados toman en cuenta al comprar una torta o un pastel primero el precio antes que los otros factores, calidad, tamaño, sabor, ubicación e infraestructura. Este resultado va de acuerdo con el estudio realizado por la consultora Arellano Marketing, el cual concluye que los peruanos al momento de decidir la compra de productos alimenticios valoran más el precio que otros factores. (Arellano Marketing, 2015)

Actualmente, la Dulcería ofrece cualquiera de sus tortas a un solo precio, con el propósito de que el consumidor no le dé mayor valor al importe, sino a otros aspectos.

Gráfico 6: Factores que determinan la compra



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.7. ¿Con qué producto complementario prefiere consumir tortas y/o pasteles?

Tabla 7: Productos complementarios

	Frecuencia	Porcentaje
Café	143	36%
Te	61	15%
Gaseosa	56	14%
Jugo	134	34%
Otra	6	2%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

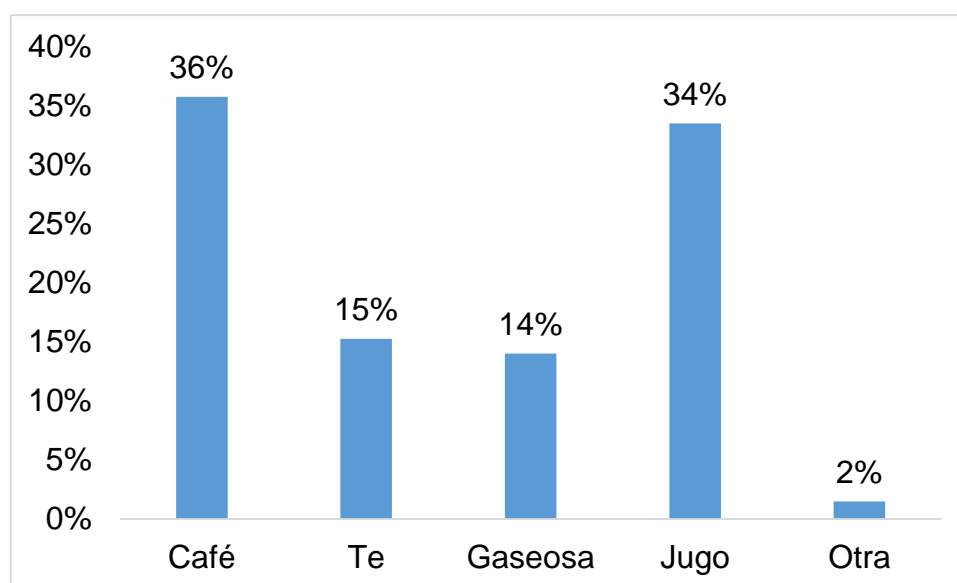
Elaboración: Propia

La mayoría de encuestados confesó que prefiere el café y el jugo como productos complementarios ideales al momento de consumir tortas. El 36% prefiere café, por lo tanto, La Dulcería Amaretti debería adquirir una máquina para café y mostrar en la carta de bebidas los distintos tipos de café que ofrecería. En cuanto a los jugos, se debe contactar con un proveedor de frutas, comprar un equipo donde refrigerarlas y una maquina donde procesarlas, y del mismo modo que el café, mostrar en la carta de bebidas los distintos sabores de jugos a ofrecerse.

La pastelería está profundamente relacionada con la tranquilidad y disfrute de un buen momento en compañía y descanso lejos de los problemas y el trabajo. Se debe vender el café no solo como un complemento, sino como una bebida reparadora y energética ya que una vez que la cafeína ingresa al flujo sanguíneo, se dirige hacia los receptores cerebrales que albergan la adenosina, un compuesto que se produce cuando estamos despiertos y que nos indica cuándo dormir. La cafeína al mezclarse con la adenosina, logra engañar al cerebro para que este deje de prepararse para el descanso. (Vix Lifestyle, 2016)

Por otro lado, el jugo natural de frutas sería el complemento perfecto a lo dulce y calórico que es un pastel, ya que ofrecería cierto balance a aquellas personas que solo buscan darse un gusto.

Gráfico 7: Productos complementarios



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.8. ¿Cuánto suele gastar al comprar una porción de torta y/o pastel?

Tabla 8: Gasto promedio por porción de torta

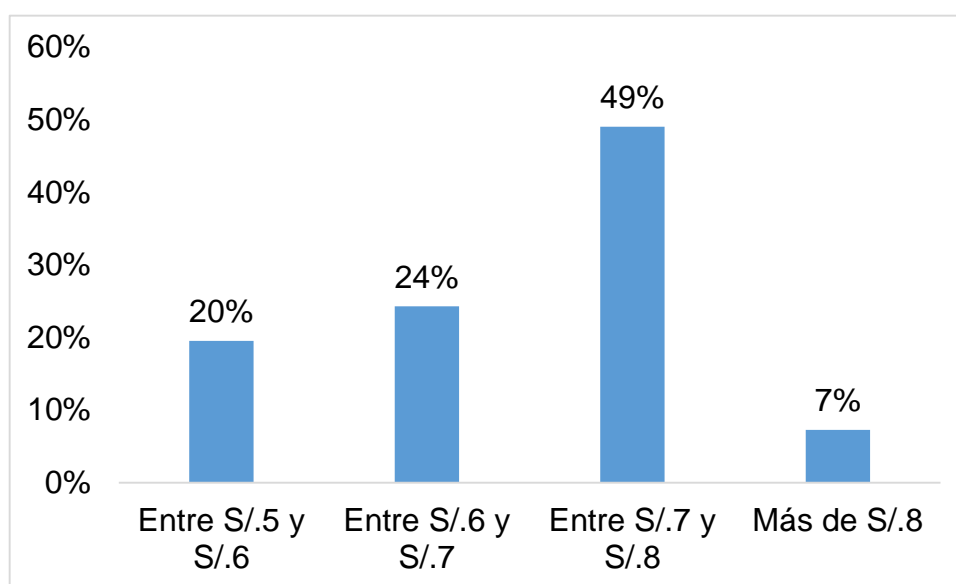
	Frecuencia	Porcentaje
Entre S/.5 y S/.6	78	20%
Entre S/.6 y S/.7	97	24%
Entre S/.7 y S/.8	196	49%
Más de S/.8	29	7%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Casi la mitad de las personas encuestadas, afirma que suele pagar por un pedazo de torta entre S/. 7 y S/. 8; actualmente la mayoría de pastelerías de la ciudad de Arequipa cobran en promedio ese rango de precios. También se pudo observar del estudio que pocas serían las personas que pagarían más de S/. 8 por una porción de torta, por lo tanto, los precios por porción de torta de la Dulcería no deberían exceder el rango preferido. Amaretti también podría ofrecer descuentos o realizar ofertas para aquel grupo de personas que no están dispuestas a pagar más de S/. 7 o para incrementar el consumo por porciones, obteniendo más ingresos sin incrementar el precio.

Gráfico 8: Gasto promedio por porción de torta



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.9. ¿Cuánto suele gastar al comprar una torta y/o pastel?

Tabla 9: Gasto promedio por torta entera

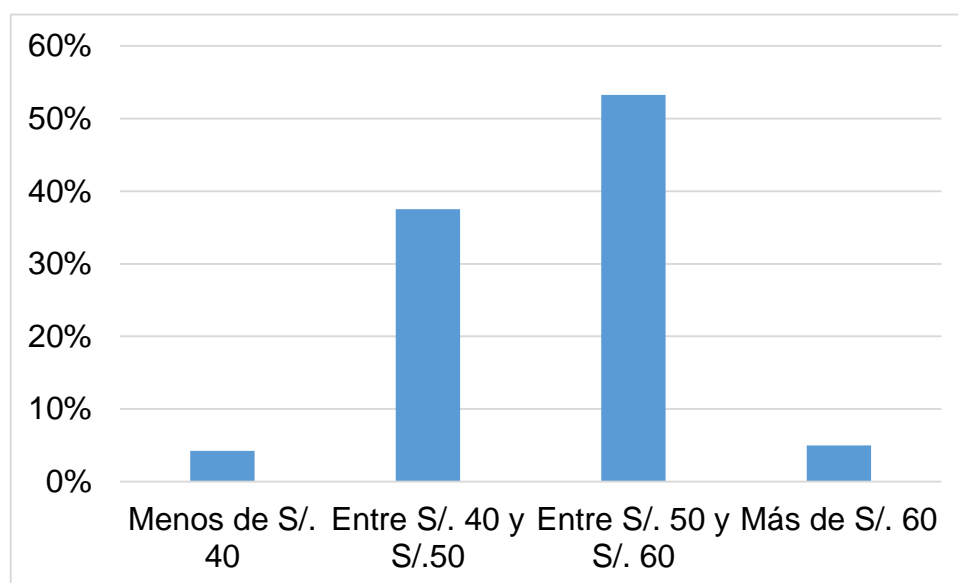
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de S/. 40	17	4%
Entre S/. 40 y S/.50	150	38%
Entre S/. 50 y S/. 60	213	53%
Más de S/. 60	20	5%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Al momento de comprar un pastel, la mayoría de los encuestados afirmó que suele gastar entre S/. 50 y S/. 60 soles por una torta entera, en el mercado arequipeño los precios de tortas de pastelerías especializadas oscilan entre los S/. 45 y S/. 65, por lo tanto, el precio de las tortas de la Dulcería Amaretti deben estar en este rango o por debajo. Con el propósito de tener precios por debajo del mercado, la Dulcería Amaretti podría elaborar tortas medianas o pequeñas, cuyo valor será menor pero el tamaño justo, ya que muchas familias no necesitan de una torta grande para satisfacer el gusto de una tarde o noche.

Gráfico 9: Gasto promedio por torta entera



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.10. ¿Cuál de las siguientes opciones de preparación de tortas y/o pasteles prefiere?

Tabla 10: Tipos de preparación

	Frecuencia	Porcentaje
Industrial	66	17%
Artesanal	334	84%
Total	400	100%

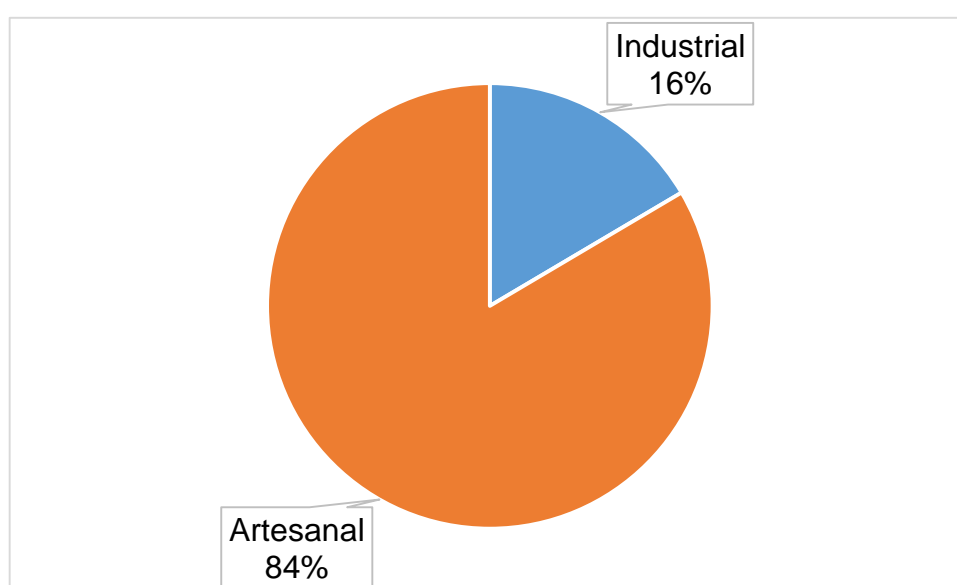
Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Según la investigación, la mayoría de consumidores de pasteles, prefiere adquirir y consumir tortas artesanales. Por lo que la Dulcería debe enfocarse en promocionar a Amaretti como una pastelería artesanal, es

decir, una pastelería que elabora y vende sus productos como si los hubieran hecho en casa. Tan solo esta palabra en el logo, o en el cartel, o en el slogan de la empresa; sería el elemento diferenciador y clave para innovar la manera en la que se comercializan las tortas. Para conseguir esto, la pastelería no tendría que utilizar procesos tecnificados e insumos de bajo costo, ya que no van con las características de los productos artesanales.

Gráfico 10: Tipos de preparación



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.11. Seleccione cinco sabores de torta de acuerdo a su preferencia:

Tabla 11: Sabores preferidos

	Recuento	Porcentaje		Recuento	Porcentaje
Chocolate	267	14%	Chirimoya	146	7%
Vainilla	190	10%	Coco	58	3%
Fresa	179	9%	Manzana	52	3%
Durazno	126	6%	Maracuyá	112	6%
Zanahoria	155	8%	Sauco	128	7%
Algarrobina	104	5%	Aguaymanto	41	2%
Mango	105	5%	Lúcuma	144	7%
Limón	159	8%			
Recuento			Total		
Total	1966		Total	100%	

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

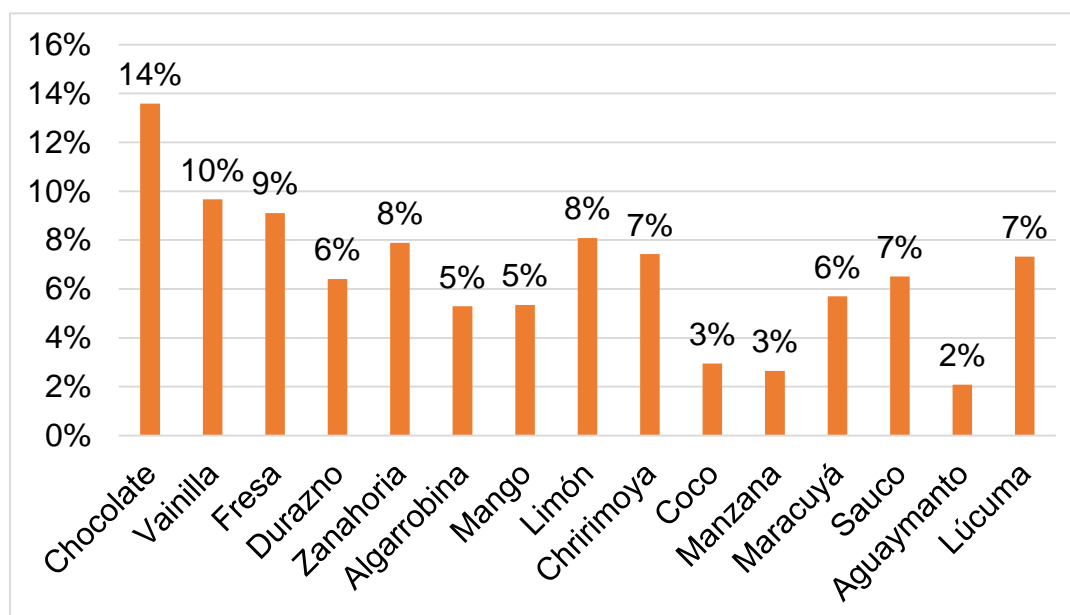
Elaboración: Propia

De acuerdo a estos resultados, se debe orientar el nivel de producción y la variedad de tortas de acuerdo a los sabores que más prefieren las personas, los cuales son, chocolate, vainilla y fresa. Mientras que los sabores con aceptación media deberán estar incluidos en la carta, pero en menor variedad de presentaciones.

Los sabores dulces son por sobre todo los más populares y por ser la empresa una Dulcería son parte constitutiva de la carta, tanto en los

productos principales, es decir, tortas y pasteles, como en los productos complementarios. El dulce debe ser la esencia de la marca Amaretti.

Gráfico 11: Sabores preferidos



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.12. ¿En qué sector preferiría encontrar a su pastelería favorita?

Tabla 12: Ubicación preferida de la pastelería favorita

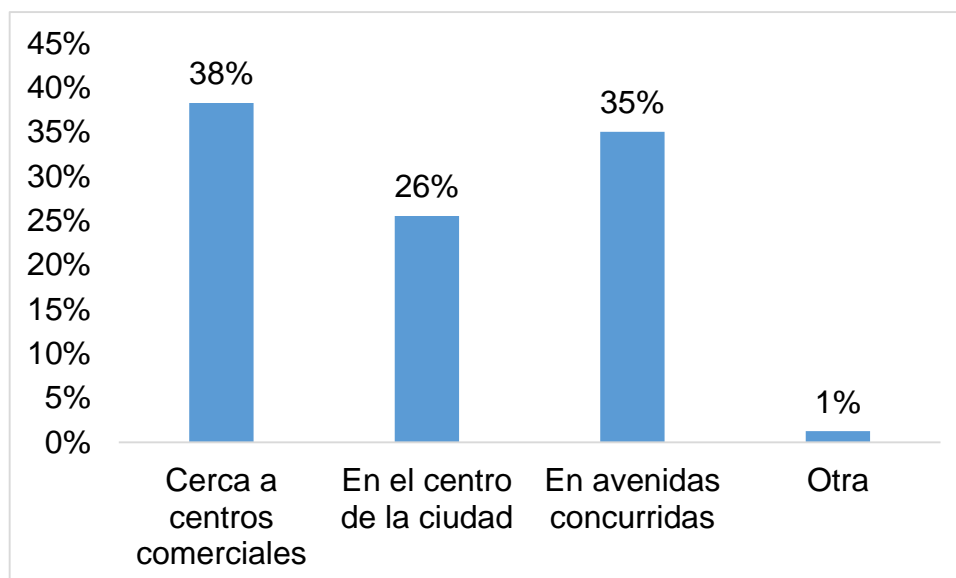
	Frecuencia	Porcentaje
Cerca de centros comerciales	153	38%
En el centro de la ciudad	102	26%
En avenidas concurridas	140	35%
Otra	5	1%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Según el estudio, las personas encuestadas prefieren que su pastelería favorita este ubicada en centros comerciales. Actualmente sólo una pastelería comercializa sus productos en centros comerciales, por lo tanto sería una propuesta interesante ingresar a vender en este tipo de establecimientos, sin embargo para poder vencer al líder, es necesario acompañar esta propuesta de un plan. Otra parte importante de encuestados, opinó que prefiere que su pastelería preferida este ubicada en avenidas concurridas, en la actualidad Amaretti está ubicada en una avenida muy concurrida. Finalmente, a otra parte representativa le gustaría que la pastelería de su preferencia esté ubicada en el centro de la ciudad, hoy por hoy, sólo dos de las pastelerías más representativas están ubicadas en el centro de la ciudad; por lo que ingresar a esta área geográfica también sería interesante. En cuanto a la primera y última ubicación, se debe tener en cuenta que el público en estos sectores es ligeramente distinto que el consumidor al que actualmente se le vende. También es significativo resaltar que, en Arequipa, el precio por metro cuadrado de un espacio, ya sea para alquiler o compra, es alto, los más elevados están en el centro de la ciudad, seguido por las zonas cercanas a centros comerciales y las avenidas concurridas; sin embargo, el precio más bajo de las 3 zonas mencionadas lo tienen las avenidas concurridas. Así, la ubicación de la Dulcería Amaretti resulta estratégica y tiene el menor costo de todas las mencionadas.

Gráfico 12: Ubicación preferida de la pastelería favorita



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.13. ¿En qué lugar le gustaría encontrar tortas y/o pasteles?

Tabla 13: Lugar preferido donde desearía encontrar tortas y/o pasteles

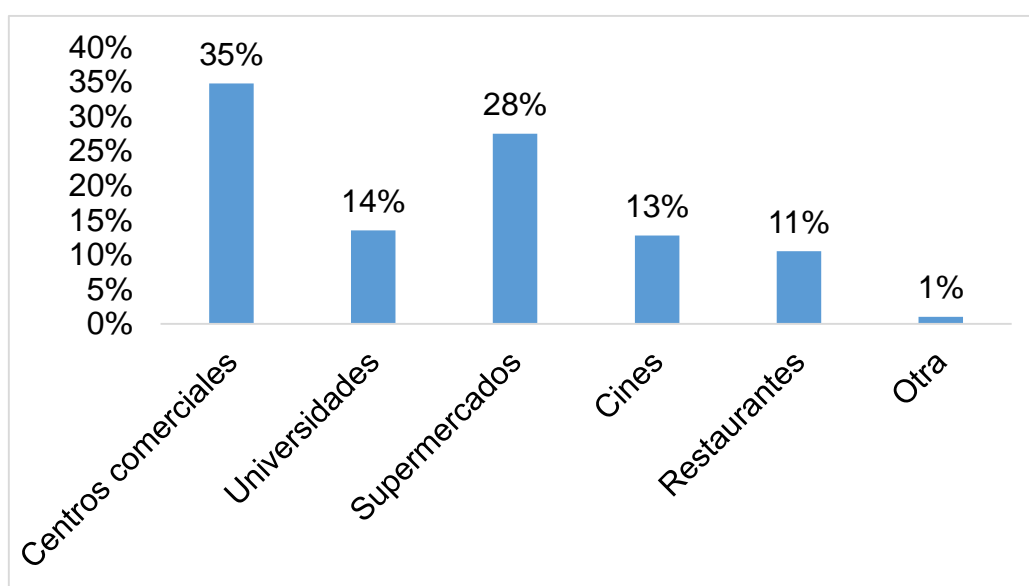
	Frecuencia	Porcentaje
Centros comerciales	139	35%
Universidades	54	14%
Supermercados	110	28%
Cines	51	13%
Restaurantes	42	11%
Otra	4	1%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

El 35% de las personas encuestadas afirmó que le gustaría encontrar tortas dentro de centros comerciales, actualmente solo una pastelería arequipeña comercializa sus productos en centros comerciales. El 28% manifestó que le gustaría encontrar tortas en supermercados; Tottus, Metro y Plaza Vea, elaboran sus propias tortas y las exhiben en sus propios anaqueles, sin embargo, supermercados arequipeños como El Súper, Kosto y Franco, no lo hacen. Finalmente, las personas que respondieron nuestra encuesta, confesaron también que les gustaría encontrar tortas en universidades, cines y restaurantes; nuevos canales con los que se podría incrementar las ventas de pasteles. En síntesis, se debería orientar la venta hacia supermercados y centros comerciales.

Gráfico 13: Lugar preferido donde desearía encontrar tortas y/o pasteles



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.14. ¿Cuál de las siguientes pastelerías es de su preferencia?

Tabla 14: Pastelería favorita

	Frecuencia	Porcentaje
Capriccio	225	56%
La Miel	35	9%
Suß	60	15%
Té Mercaderes	45	11%
Cherry	24	6%
Otro	11	3%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

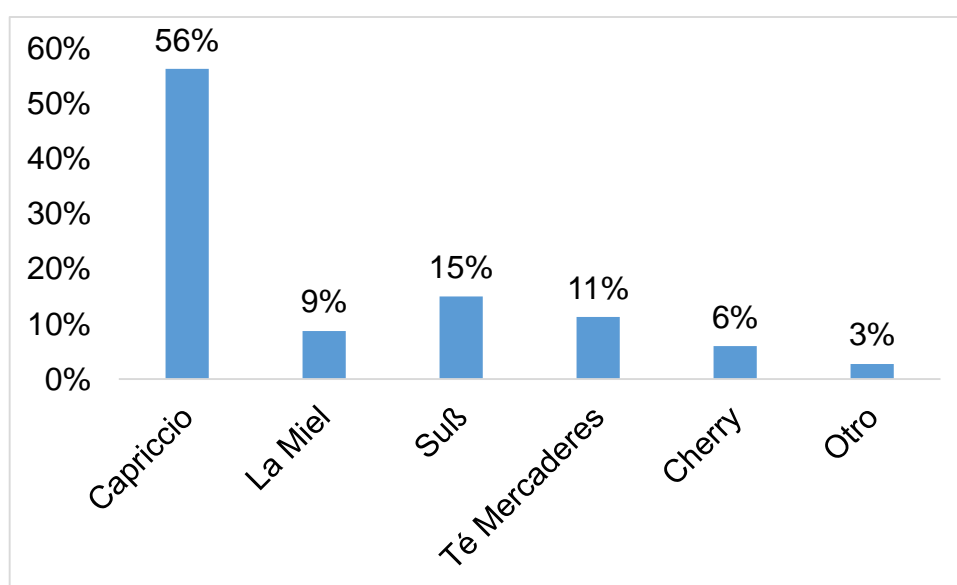
Elaboración: Propia

El 6% y 9% de las personas encuestadas, manifestó que su pastelería favorita es Cherry y La Miel, respectivamente. Ambas, que tienen menos del 10% de preferencia, son relativamente nuevas, ya que hace algunos años iniciaron sus actividades. El 11% de encuestados revelaron preferir Té Mercaderes, que, a diferencia de las anteriores, está en el mercado hace más de dos décadas sin embargo, sorprende que el 15% de los encuestados prefieran la pastelería Suß que tiene muy poco tiempo en relación a Té Mercaderes.

El 3% de los investigados declaró que prefiere otras pastelerías, y es necesario mencionar que sólo tres personas encuestadas manifestaron que su pastelería favorita era la Dulcería Amaretti.

Más de la mitad de los encuestados confesó que su pastelería favorita es Capriccio, la que a nuestro entender es la de mayor preferencia debido a tres factores. Primero, el alcance, ya que está presente en la mayoría de los centros comerciales; además está ubicada en el centro de la ciudad y tiene locales en avenidas concurridas. Segundo, la variedad, porque es la que más sabores de tortas comercializa en Arequipa. Finalmente, la garantía, debido a que no es un riesgo comprar una torta de esta marca.

Gráfico 14: Pastelería favorita



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.2.15. ¿Qué cosas mejoraría en estos negocios?

Tabla 15: Factores que mejoraría

	Recuento	Porcentaje
Sabor	118	12%
Calidad	134	13%
Servicio	206	20%
Precio	175	17%
Presentación	66	7%
Variedad	153	15%
Rapidez	157	16%
Total	1009	100%

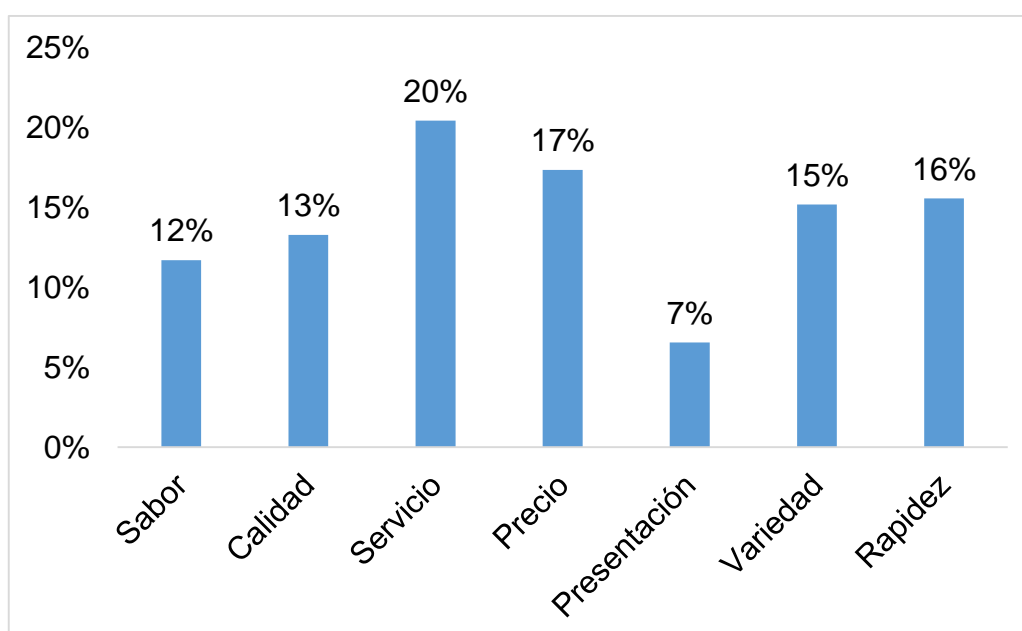
Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

De acuerdo con la encuesta, el servicio es el principal problema que perciben los clientes, y es que la atención en muchas de las pastelerías no es la mejor, no es personalizada debido a que no existe una relación o conexión real con sus clientes. En ese entendido Amaretti debería crear una base de datos que almacene información transcendental de sus clientes, para utilizarla como una herramienta de personalización.

El precio es el factor que se lleva el segundo lugar, ya que si no se percibe la calidad y el valor percibido no encaja con las expectativas el precio que tengan los productos podría parecer muy alto para los beneficios o la posible solución al deseo del cliente.

Gráfico 15: Factores que mejoraría



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Tabla 16: Factores que mejoraría en la pastelería favorita

	Capriccio	La Miel	Suß	Té Mercaderes	Cherry	Otro
Servicio	122	14	31	24	13	2
Precio	112	21	14	17	8	3
Rapidez	104	11	16	16	8	2
Variedad	78	11	25	20	14	5
Calidad	66	16	18	23	8	3
Sabor	59	15	28	9	5	2
Presentación	33	5	16	4	8	0

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Para la elaboración de esta tabla, fue preciso concatenar los datos de las tablas 11 y 12, con el objetivo de poner en evidencia cuáles son los problemas y que factores mejorarían los clientes por pastelería.

El 6% de la muestra dijo que su pastelería favorita es Cherry, la mayoría de estas personas manifestó que la pastelería no tiene una gran variedad de sabores y que la atención no es la mejor, sin embargo, expresaron que los productos que oferta tienen buen sabor.

Las personas que eligieron a La Miel como su pastelería favorita, sostuvieron que los precios de los pasteles deberían ser reajustados, pero dijeron que la presentación de sus productos es buena.

De las 45 personas que afirmaron que Té Mercaderes es su pastelería favorita, cuatro indicaron que su mejor atributo es la presentación. Sin embargo, 24 clientes dijeron que el servicio no es adecuado, 23 aseveraron que la calidad es un factor que deberían aumentar y 20 señalaron que no tienen variedad.

En cuanto a la pastelería Suß, 31 personas de las 60 que la eligieron como favorita, concluyeron que esta dulcería debería renovar su servicio. Otro grupo importante, manifestó que el sabor de las tortas debería mejorar y que no hay mucha variedad de sabores. Pero, el mejor atributo de esta pastelería es el precio de sus productos.

El 56% de los encuestados manifestaron que su pastelería favorita es Capriccio, de las 225 personas que la eligieron como su preferida, más de la mitad indico que el servicio debe ser perfeccionado. Otro factor que

debería variar es el precio, sin embargo, el mejor atributo de esta pastelería es la presentación de sus pasteles.

Después de haber analizado la información más relevante se concluyó que:

La mayoría de pastelerías no ofrecen un buen servicio, es decir, una buena atención, los clientes de Capriccio, Suß, Te Mercaderes y Cherry precisaron que es el principal factor a mejorar.

Los clientes de las pastelerías que tienen menos participación en el mercado revelaron que el factor a renovar es la variedad de sabores.

Finalmente, muy pocos clientes que indicaron que la presentación de las tortas debería cambiar, como se suele decir: “La comida entra por los ojos”, por lo tanto, la decoración de los pasteles es una actividad clave ya que no solo hará que el producto se venda, sino que, aprovechando las múltiples plataformas de comunicación online, el usuario pueda compartir una foto del mismo.

4.2.16. ¿Conoce a la Dulcería Amaretti?

Tabla 17: Reconocimiento de marca

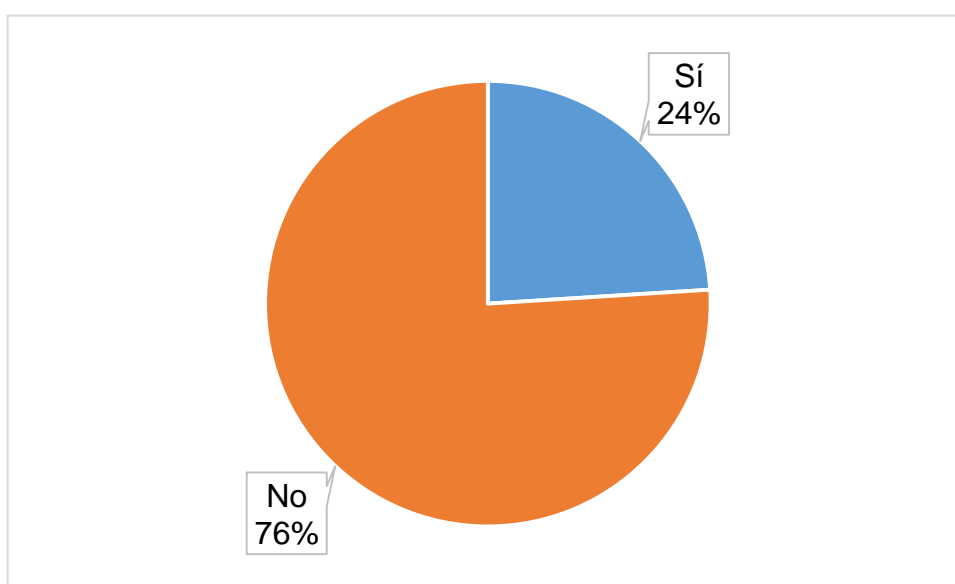
	Frecuencia	Porcentaje
Sí	96	24%
No	304	76%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Menos de la cuarta parte de los encuestados conoce a la Dulcería Amaretti y, como la encuesta fue realizada a personas que viven en zonas aledañas a la ubicación de la pastelería, establecimos que Amaretti aún no ha logrado impactar de forma real en la zona donde desempeña sus actividades, por lo que es imprescindible formular y ejecutar un plan estratégico para fortalecer, mejorar e innovar; procesos y productos y no solo logre impactar en su público objetivo.

Gráfico 16: Reconocimiento de marca “Amaretti”



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

4.3. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación exploratoria:

4.3.1. ¿Cómo conoció la Dulcería Amaretti?

La mayoría de personas entrevistadas conoció la Dulcería Amaretti porque amigos, compañeros de trabajo o familiares les recomendaron o

sugirieron sus productos. Sin embargo, cerca del 40% de entrevistados mencionó que un día transitaban por el lugar y entraron al establecimiento.

4.3.2. ¿Qué opina de la atención en la Dulcería Amaretti?

De las personas entrevistadas, cuatro mencionaron que la atención en la Dulcería Amaretti es normal, que no es buena ni mala. Mientras que, seis, expresaron su malestar aduciendo que la atención no es buena y que se debería tener un trato un poco más amable con los clientes. Ninguno de los entrevistados la calificó positivamente.

4.3.3. ¿Qué productos de la Dulcería Amaretti son de su agrado?

Casi todos los entrevistados mencionaron que prefieren la torta de tres leches, inmediatamente después y en segundo puesto, prefieren la torta de chocolate. Y como tercera y cuarta opción, dijeron que les gusta la torta brasilera y el pie de limón.

4.3.4. En una escala del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al servicio y productos ofrecidos por la Dulcería Amaretti? ¿Por qué?

Sólo dos clientes entrevistados calificaron con 3 el servicio y los productos de la Dulcería Amaretti, consideraron que el servicio es rápido, el trato no es cordial, sin embargo los productos son buenos.

La mayoría, calificó con 4 y 5 el servicio y los productos de la Dulcería. Sustentan la calificación en el grado de satisfacción, alegando que los productos son muy buenos y que es su pastelería favorita en Arequipa.

4.3.5. ¿Cuál es su opinión con respecto a la infraestructura y decoración del local?

Todos los clientes coincidieron en que la decoración e infraestructura de Amaretti es regular, simple pero cómoda. Además, sugirieron que se debería mejorar la decoración, que deberían renovar la imagen y ambiente, y que se debería imponer un tema de decoración.

4.3.6. ¿Cuál es su opinión con respecto a la ubicación de la Dulcería Amaretti?

Todos los clientes entrevistados manifestaron que la Dulcería Amaretti está ubicada en un lugar céntrico, en una avenida muy concurrida y de fácil acceso. Dos de las personas entrevistadas manifestaron su incomodidad porque al ser una avenida muy transitada es muy difícil estacionar cerca del local.

4.3.7. ¿Se considera usted un cliente fiel a la Dulcería Amaretti?

El 60% de entrevistados manifestó que sí son clientes fieles a la Dulcería Amaretti, mientras que el 40% restante dijo no ser cliente fiel o no sentirse como un cliente fiel.

4.3.8. ¿Ha recomendado usted los productos de la Dulcería Amaretti a otras personas? ¿Qué producto recomendó? ¿Por qué?

Absolutamente todos los clientes entrevistados han recomendado los productos de la Dulcería, han recomendado todas las tortas. Manifestaron que las han recomendado porque las tortas de la Dulcería Amaretti son distintas y ricas.

4.3.9. ¿Cuál cree usted que son las características de una buena pastelería?

El 100% de entrevistados coincidió que el sabor es la característica principal de una buena pastelería, que debe ofrecer una atención rápida y de calidad. La mayoría manifestó que debe haber muchos sabores de tortas disponibles, además variedad de postres y que el lugar sea un ambiente acogedor. Finalmente, la minoría dijo que deberían ofertar sus productos a precios accesibles.

4.3.10. ¿Qué sugeriría usted para mejorar la Dulcería Amaretti?

Todos los clientes entrevistados, manifestaron que la Dulcería debe mejorar la atención y el ambiente. También mencionaron que Amaretti debe renovar su imagen de marca.

Capítulo V: Plan operativo

El esquema del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 - 2021, se basó en los siguientes libros:

- El Plan Estratégico en la Práctica de José María Sainz.
- Ser Competitivo de Michael E. Porter.
- El Modelo Canvas de la editorial 50Minutos.

5.1. Situación actual de la empresa:

5.1.1. Misión:

Actualmente no cuenta con una misión descrita.

5.1.2. Visión:

El negocio carece de una visión.

5.1.3. Valores:

No cuenta con valores que guíen sus actividades.

5.1.4. Estrategias:

No tiene estrategias, pero si tácticas, es decir, planes de acción a corto plazo.

El dueño nos comentó que estacionalmente y dependiendo de la demanda crea promociones. En verano, cuando la gente viaja con frecuencia hacia las playas, la demanda cae y lanza una promoción denominada “4x3”, en la que ofrece cuatro porciones al precio de tres.

El administrador nos explicó también, que las promociones sirven para que los clientes prueben todas las tortas, porque obliga a los clientes llevar tortas de hasta cuatro sabores distintos.

5.1.5. Ubicación:

La Dulcería Amaretti está ubicada en la avenida Víctor Andrés Belaunde N° 300 en el distrito de Yanahuara, ciudad de Arequipa, a un costado de La Alemana.

5.1.6. Actividades:

La Dulcería Amaretti es una empresa perteneciente al rubro de panadería y pastelería, con más de dieciséis años en el mercado arequipeño. Se dedica principalmente a la fabricación y comercialización de tortas y pasteles, y además a la venta de productos complementarios como bebidas frías y calientes.

5.1.7. Principales clientes:

Los clientes y consumidores son hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A, B y C, entre los 40 y 69 años de edad, que viven en los distritos de Cayma, Yanahuara y el cercado de la ciudad de Arequipa.

Además, tiene clientes corporativos, empresas que residen en la ciudad de Arequipa, tales como, Egasa, Musuq y Jirón Perú.

5.1.8. Principales competidores:

Los principales competidores de la Dulcería Amaretti son las pastelerías Astoria, Suß, Kanela Fina, La Miel y Cherry, ya que se encuentran en la misma zona geográfica que la Dulcería Amaretti, en un radio de dos cuadras. Sin embargo, la pastelería Capriccio también es otro principal competidor, que recientemente abrió una tienda en la avenida Metropolitana frente a la urbanización Piedra Santa, que está a tres minutos de la avenida Víctor Andrés Belaunde; además Capriccio es la pastelería líder en Arequipa, domina el mercado y es una de las favoritas de la población arequipeña.

5.1.9. Proceso productivo:

Doña Kenty, esposa del dueño, elabora los bizcochos de las tortas en casa muy temprano por la mañana, cuando están listos Don Carlos los transporta al local de la avenida Belaunde. Una vez ahí, él se encarga de preparar la decoración de cada pastel, exhibirlo y venderlo.

5.1.10. Proceso de venta:

Se atiende a los clientes de tres distintas formas, pero todas se ejecutan de manera simple. La primera consiste en acercarse a los clientes que están sentados en las mesas, se les pregunta que desean servirse y se les sugiere una serie de opciones, se espera un tiempo prudente hasta que decidan, posteriormente se les lleva hasta su mesa lo que ordenaron, finalmente y una vez que los clientes decidan pedir la cuenta, proceden a pagar en efectivo o mediante el uso del POS.

La segunda forma consiste en esperar a que los clientes se acerquen al mostrador y pidan alguna de las tortas en exhibición, luego se sientan en las mesas, se les atiende con los productos ordenados y finalmente se procede con el cobro.

La tercera y última manera consiste en atender pedidos por teléfono, se le pregunta al cliente que desea y se le sugiere una serie de opciones, posteriormente se les envía el pedido en taxi.

5.1.11. Información financiera:

5.1.11.1. Ingresos 2016:

Cuadro 11: Ingresos de la Dulcería Amaretti 2016

DETALLE	2016											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio por torta	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00
Cantidad de tortas (clientes comunes)	499	504	509	514	555	527	501	506	509	506	504	501
Cantidad de tortas (clientes corporativos)	47	48	48	49	53	50	48	48	48	48	48	48
Cantidad de tortas (total)	546	552	557	563	608	578	549	554	557	554	551	549
Ingreso por tortas	S/. 26,227.44	S/. 26,489.71	S/. 26,754.61	S/. 27,022.16	S/. 29,183.93	S/. 27,724.73	S/. 26,338.50	S/. 26,601.88	S/. 26,734.89	S/. 26,601.22	S/. 26,468.21	S/. 26,335.87
Precio por alfajor	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00
Cantidad de alfajores	216	218	220	223	240	228	217	219	220	219	218	217
Ingreso por alfajores	S/. 1,512.00	S/. 1,527.12	S/. 1,542.39	S/. 1,557.82	S/. 1,682.44	S/. 1,598.32	S/. 1,518.40	S/. 1,533.59	S/. 1,541.25	S/. 1,533.55	S/. 1,525.88	S/. 1,518.25
Precio por jugo	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de jugos	135	136	138	139	150	143	136	137	138	137	136	136
Ingresos por jugo	S/. 675.00	S/. 681.75	S/. 688.57	S/. 695.45	S/. 751.09	S/. 713.53	S/. 677.86	S/. 684.64	S/. 688.06	S/. 684.62	S/. 681.20	S/. 677.79
Precio por te	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50
Cantidad de té	40	40	41	41	45	42	40	41	41	41	40	40
Ingresos por te	S/. 100.00	S/. 101.00	S/. 102.01	S/. 103.03	S/. 111.27	S/. 105.71	S/. 100.42	S/. 101.43	S/. 101.93	S/. 101.43	S/. 100.92	S/. 100.41
Precio por café	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de cafés	162	164	165	167	180	171	163	164	165	164	163	163
Ingresos por café	S/. 810.00	S/. 818.10	S/. 826.28	S/. 834.54	S/. 901.31	S/. 856.24	S/. 813.43	S/. 821.56	S/. 825.67	S/. 821.54	S/. 817.44	S/. 813.35
Ingreso por bebidas	S/. 1,585.00	S/. 1,600.85	S/. 1,616.86	S/. 1,633.03	S/. 1,763.67	S/. 1,675.49	S/. 1,591.71	S/. 1,607.63	S/. 1,615.67	S/. 1,607.59	S/. 1,599.55	S/. 1,591.55
TOTAL DE INGRESOS	S/. 29,324.44	S/. 29,617.68	S/. 29,913.86	S/. 30,213.00	S/. 32,630.04	S/. 30,998.54	S/. 29,448.61	S/. 29,743.10	S/. 29,891.81	S/. 29,742.35	S/. 29,593.64	S/. 29,445.67

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.1.11.2. Egresos 2016:

Cuadro 12: Egresos de la Dulcería Amaretti 2016

2016												
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo por torta	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00
Cantidad de tortas	546	552	557	563	608	578	549	554	557	554	551	549
Insumos (torta)	S/. 14,752.94	S/. 14,900.46	S/. 15,049.47	S/. 15,199.96	S/. 16,415.96	S/. 15,595.16	S/. 14,815.40	S/. 14,963.56	S/. 15,038.38	S/. 14,963.18	S/. 14,888.37	S/. 14,813.93
Costo por alfajor	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50
Cantidad de alfajores	216	218	220	223	240	228	217	219	220	219	218	217
Costo por café	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50
Cantidad de cafés	162	164	165	167	180	171	163	164	165	164	163	163
Costo por té	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50
Cantidad de té	40	40	41	41	45	42	40	41	41	41	40	40
Costo por jugo	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Cantidad de jugos	135	136	138	139	150	143	136	137	138	137	136	136
Materia prima (complementarios y sustitutos)	S/. 1,424.00	S/. 1,438.24	S/. 1,452.62	S/. 1,467.15	S/. 1,584.52	S/. 1,505.29	S/. 1,430.03	S/. 1,444.33	S/. 1,451.55	S/. 1,444.29	S/. 1,437.07	S/. 1,429.89
Servicio de energia electrica	S/. 430.00	S/. 430.00	S/. 430.00	S/. 430.00	S/. 430.00	S/. 430.00	S/. 430.00	S/. 430.00	S/. 430.00	S/. 430.00	S/. 430.00	S/. 430.00
Servicio de agua	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00
Servicio de telefonía e internet	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00
Gas	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00
Sueldos	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00
Alquiler	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Préstamo bancario	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00
Mantenimiento	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Impuestos	S/. 5,586.31	S/. 5,642.17	S/. 5,698.59	S/. 5,755.58	S/. 6,216.02	S/. 5,905.22	S/. 5,609.96	S/. 5,666.06	S/. 5,694.39	S/. 5,665.92	S/. 5,637.59	S/. 5,609.40
TOTAL DE EGRESOS	S/. 25,302.24	S/. 25,519.87	S/. 25,739.68	S/. 25,961.69	S/. 27,755.50	S/. 26,544.68	S/. 25,394.39	S/. 25,612.95	S/. 25,723.32	S/. 25,612.40	S/. 25,502.03	S/. 25,392.21

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.1.11.3. Flujo de caja 2016:

Cuadro 13: Flujo de Caja de la Dulcería Amaretti 2016

DULCERÍA AMARETTI 2016													TOTAL ANUAL
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial	S/.735.00	S/.557.20	S/.455.01	S/.429.19	S/.480.50	S/.1,155.04	S/.1,408.90	S/.1,263.11	S/.1,193.26	S/.1,161.75	S/.1,091.71	S/.983.32	S/.10,913.99
INGRESOS													
Venta de productos	S/.29,324.44	S/.29,617.68	S/.29,913.86	S/.30,213.00	S/.32,630.04	S/.30,998.54	S/.29,448.61	S/.29,743.10	S/.29,891.81	S/.29,742.35	S/.29,593.64	S/.29,445.67	S/.360,562.75
Otros ingresos													
Total de Ingresos	S/.30,059.44	S/.30,174.88	S/.30,368.87	S/.30,642.19	S/.33,110.54	S/.32,153.57	S/.30,857.51	S/.31,006.21	S/.31,085.07	S/.30,904.11	S/.30,685.35	S/.30,429.00	S/.371,476.75
EGRESOS													
Insumos	S/.14,752.94	S/.14,900.46	S/.15,049.47	S/.15,199.96	S/.16,415.96	S/.15,595.16	S/.14,815.40	S/.14,963.56	S/.15,038.38	S/.14,963.18	S/.14,888.37	S/.14,813.93	S/.181,396.78
Materia prima	S/.1,424.00	S/.1,438.24	S/.1,452.62	S/.1,467.15	S/.1,584.52	S/.1,505.29	S/.1,430.03	S/.1,444.33	S/.1,451.55	S/.1,444.29	S/.1,437.07	S/.1,429.89	S/.17,508.99
Energía eléctrica	S/.430.00	S/.430.00	S/.430.00	S/.430.00	S/.430.00	S/.430.00	S/.430.00	S/.430.00	S/.430.00	S/.430.00	S/.430.00	S/.430.00	S/.5,160.00
Agua	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.624.00
Telefonía e internet	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.1,068.00
Gas	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.3,456.00
Sueldos	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.4,800.00
Pago accionistas	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.50,400.00
Alquiler	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.18,000.00
Préstamo bancario	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.9,360.00
Mantenimiento	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Impuestos	S/.5,586.31	S/.5,642.17	S/.5,698.59	S/.5,755.58	S/.6,216.02	S/.5,905.22	S/.5,609.96	S/.5,666.06	S/.5,694.39	S/.5,665.92	S/.5,637.59	S/.5,609.40	S/.68,687.20
Total de Egresos	S/.29,502.24	S/.29,719.87	S/.29,939.68	S/.30,161.69	S/.31,955.50	S/.30,744.68	S/.29,594.39	S/.29,812.95	S/.29,923.32	S/.29,812.40	S/.29,702.03	S/.29,592.21	S/.360,460.97
SALDO FINAL	S/.557.20	S/.455.01	S/.429.19	S/.480.50	S/.1,155.04	S/.1,408.90	S/.1,263.11	S/.1,193.26	S/.1,161.75	S/.1,091.71	S/.983.32	S/.836.78	S/.11,015.78
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS = 3%													

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.1.11.4. Análisis financiero:

Todas las tortas de la Dulcería Amaretti cuestan 48 soles, la pastelería pretende que los clientes no basen la decisión de adquirir una torta en cuanto al precio, sino busca darle mayor importancia al tipo de torta, a la combinación de sabores o a la decoración. Durante el año 2016, Amaretti vendió a clientes comunes un promedio de casi 510 tortas por mes, siendo las ventas más altas entre los meses de marzo y setiembre, sin embargo, destacan los meses de mayo y junio por los festejos de los días de la madre y del padre. En cuanto a las ventas a clientes corporativos, estas tienen el mismo precio, sin embargo, se hacen algunas rebajas si es que los pedidos son constantes y grandes. Durante ese mismo año, se vendió un promedio de 49 tortas por mes. Según el administrador, las ventas están estancadas desde hace más de siete años, es por esto que el Plan Estratégico busca incrementar las ventas de productos de manera conjunta, manteniendo la calidad del producto y ofreciendo un mejor servicio tanto a clientes comunes como a empresas.

Amaretti también obtiene ingresos por las ventas de alfajores, jugos, té y cafés; el porcentaje de ventas de estos productos es aproximadamente el 10% de los ingresos totales, sin embargo, el costo de producir y comercializarlos es muy bajo, por eso es que la Dulcería los sigue vendiendo y es por eso que son importantes para este Plan Estratégico.

Durante el año 2016 la Dulcería Amaretti tuvo ingresos promedios por 30 mil soles al mes, sin embargo estos no varían mucho desde hace algunos años e inclusive en algunos momentos han estado en punto de equilibrio y es por esto que muchas veces hubo que gestionar préstamos para seguir operando.

En cuanto a los costos, a la Dulcería le cuesta producir una torta aproximadamente 25 soles si es que se venden dentro del local y 27 soles si es que los clientes piden para llevar, esta diferencia de 2 soles es por el empaque. Cabe resaltar que el 92% de las ventas son pedidos y sólo el 8% son ventas que se llevan dentro del local.

Por torta se obtiene un margen de ganancia de casi el 80% por torta en promedio y según Don Carlos el negocio tiene una escasa rentabilidad.

El margen de ganancia de los demás productos es el siguiente, por alfajor 100%, por café más del 300%, por té 500% y por jugo aproximadamente el 170%. Solo el 8% de las ventas totales se realizan dentro del local, es por eso que dentro del Plan Estratégico se contempla la posibilidad de modificarlo para que albergue a más clientes y contratar personal para que los atienda, además de incrementar la venta de productos complementarios, diversificando las ventas.

El costo más alto corresponde a la producción de una torta, la Dulcería gasta un promedio de 15 mil soles mensuales en su fabricación; el costo de preparar y vender los productos

complementarios es mucho menor, es por eso que el margen es más alto. Sin embargo, uno de los costos más altos ajenos a la producción es el alquiler, Amaretti le da poco uso local de la avenida Belaunde, ya que sólo el 8% de clientes consume ahí, por eso, mediante la ejecución de este Plan Estratégico se busca incrementar los ingresos por ese concepto, maximizando el uso por metro cuadrado, para contrarrestar el costo del alquiler. También se amortiza mensualmente el préstamo solicitado años atrás y que será cancelado en los próximos meses.

Durante el año 2016, la Dulcería Amaretti acumuló un saldo final de 11 mil soles. No existe un control estricto sobre los saldos mensuales, por lo que es necesario que los dueños se fijen sueldos, de modo tal que haya un mejor control de los montos, restringiéndolos sólo para caja chica y como capital de trabajo.

En el flujo de caja del 2016 se puede observar que aparentemente a la empresa le va bien, sin embargo, las ventas no crecen como se espera. De igual manera, en los últimos años los costos no se han incrementado, es por eso que la empresa continúa operando sin perjudicarse mucho. Durante ese mismo año la rentabilidad sobre las ventas fue del 3%, mediante la implementación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti se busca incrementar la rentabilidad de las ventas de clientes comunes y corporativos, invirtiendo en capital humano, en infraestructura y en marketing. También se pretende disminuir los costos, estandarizando

productos y procesos, reduciendo los costos de los insumos y de la materia prima.

5.2. Definición de la nueva cultura organizacional:

5.5.1. Misión:

Compartir “dulces momentos”, elaborando tortas y pasteles con los mejores ingredientes caseros, garantizando los más altos estándares de calidad, con una atención de primera, para sentirse como en casa.

5.5.2. Visión:

Ser una pastelería reconocida en la elaboración y comercialización de productos de repostería en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cercado de Arequipa para el 2021.

5.5.3. Valores:

- **Honestidad:** Dar información clara y concisa acerca de los procesos a los trabajadores y de los productos a los clientes.
- **Excelencia:** Elaborando productos utilizando los mejores insumos caseros y de la mejor calidad.
- **Interés por los clientes:** El cliente es lo más importante, se le entregará un producto y servicio de calidad sin importar los costos que impliquen hacerlo.
- **Innovación:** Mediante la mejora continua y en busca de la perfección, desarrollar productos, conociendo a detalle las necesidades, deseos y motivaciones de los clientes.

- Compromiso: Orientados a cumplir la promesa de un buen servicio para los clientes.

5.3. Análisis de la situación:

5.3.1. Análisis de la situación externa:

5.3.1.1. Análisis Económico:

- El PBI del Perú entre los años 2015 y 2016 crecerá sostenidamente entre 2.7% y 3%. Según el director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Lima, César Peñaranda, el crecimiento del PBI proyectado para el 2016 será por el aporte de los sectores productivos de la siguiente manera: Pesca (9.5%), Minería (5%), Electricidad y Agua (4.8%), y Servicios (4.7%). (Diario Gestión, 2015)
- Durante el año 2016, la economía peruana cerró con una inflación de 3.23%, menor que la inflación del 2015 pero superior al rango meta establecido por el BCRP para ese año. Este incremento se debe a un alza en los precios de los alimentos y la energía. Sin embargo para el 2017 el BCRP prevé una inflación de 2.3%. (RPP Noticias, 2017)
- En cuanto al consumo de productos de pastelería, el INEI, explica que el consumo per cápita de productos de panadería y pastelería es en promedio 24 kg al año con 2 kg al mes repartidos entre pan y productos de pastelería, en cuanto a regiones geográficas, la Selva muestra un menor consumo de este alimento con 13 kilos 800 gramos mientras

que en la Costa y Sierra tienen un consumo promedio de 25 kilos 400 gramos y 25 kilos 600 gramos por persona al año, respectivamente. (INEI, 2012)

- Según el último censo realizado por el Ministerio de la Producción, la mayor concentración de panaderías, después de Lima, está en Arequipa con un 7%, seguido por La Libertad y Piura con 5% cada uno. (Andina, 2010)

5.3.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

Gráfico 17: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.3.1.2.1. Rivalidad entre competidores existentes:

En la ciudad de Arequipa existen más de 100 empresas o negocios dedicados a la elaboración y comercialización de productos de repostería, entre los cuales destacan, Café Dulcería La Miel, Suß Café Premier, la Pastelería Cherry, Mocca del Té Mercaderes y Capriccio que es la pastelería líder en la ciudad de Arequipa. Este tipo de negocios compiten en base a la calidad, no compiten por precio, sin embargo algunos supermercados que venden productos de repostería si lo hacen, también muchos restaurantes venden productos de repostería. Existen distintos tipos de productos de repostería y muchas empresas que venden estos productos, desde negocios especializados como pastelerías, restaurantes y hasta empresas retail que también los comercializan; por lo que la competencia es alta.

5.3.1.2.2. Amenaza de nuevos aspirantes:

El crecimiento económico de Arequipa y el boom de la gastronomía peruana han permitido que el sector gastronómico de Arequipa, incentive el consumo de los pobladores y la inversión de empresas y pequeños empresarios. Nuevos negocios como el Café Dulcería La Miel, Sub Café Premier y la Pastelería Cherry; han logrado ingresar en el sector de panadería y pastelería, consiguiendo importante participación en el mercado en breves años. La inversión para abrir un negocio de este tipo no es alta, ya que

una persona puede empezar elaborando productos en su hogar, porque el uso de tecnología avanzada no es una limitación. En síntesis, las barreras de entrada son bajas, y la amenaza de nuevos aspirantes es alta.

5.3.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos:

Los productos sustitutos de tortas y pasteles son muchos, cualquier alimento que se consuma inmediatamente después de un plato principal, como helados, frutas y postres en general, son sustitutos de un pastel. Sin embargo, es una tradición y costumbre que para el cumpleaños de un familiar o amigo se compre una torta; ocasiones en las que difícilmente podrá ser reemplazada, por lo que la amenaza o posibilidad de ser sustituida es baja.

5.3.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores:

Las pastelerías buscan estandarizar los insumos para la elaboración de sus productos, para que los costos de fabricación no sean muy altos. Además, en este tipo de industria existen diversos proveedores, desde fabricantes y distribuidores, hasta supermercados y bodegas. Motivo por el que los precios de algunos de los insumos son bajos, aun cuando se trata de un sector en el cual la calidad es un factor clave de éxito. Sin embargo, debido a que existen diversos abastecedores para la fabricación de productos de repostería, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

5.3.1.2.5. Poder de negociación de los clientes:

Generalmente un cliente compra una torta o una porción, de modo que el volumen por consumidor es relativamente pequeño en comparación a las ventas totales de una pastelería. Además, cada establecimiento ofrece una variedad de productos, es decir, de distintos sabores y presentaciones; así como de calidad, es decir, las tortas de la Dulcería Amaretti no son las mismas que las de otra pastelería o supermercado, motivo por el que el poder de negociación de los clientes es bajo.

5.3.1.2.6. Definición de la atractividad de la industria:

La atractividad de la industria pastelera se basa en dos fuerzas fundamentales y determinantes, las barreras de entrada y la competencia.

Las barreras de entrada son bajas debido a que no hay ningún impedimento relevante, más allá de la compra de equipos y la fabricación de los productos. Por ejemplo, una persona que desee entrar al negocio puede producir las tortas en su hogar y venderlas por internet.

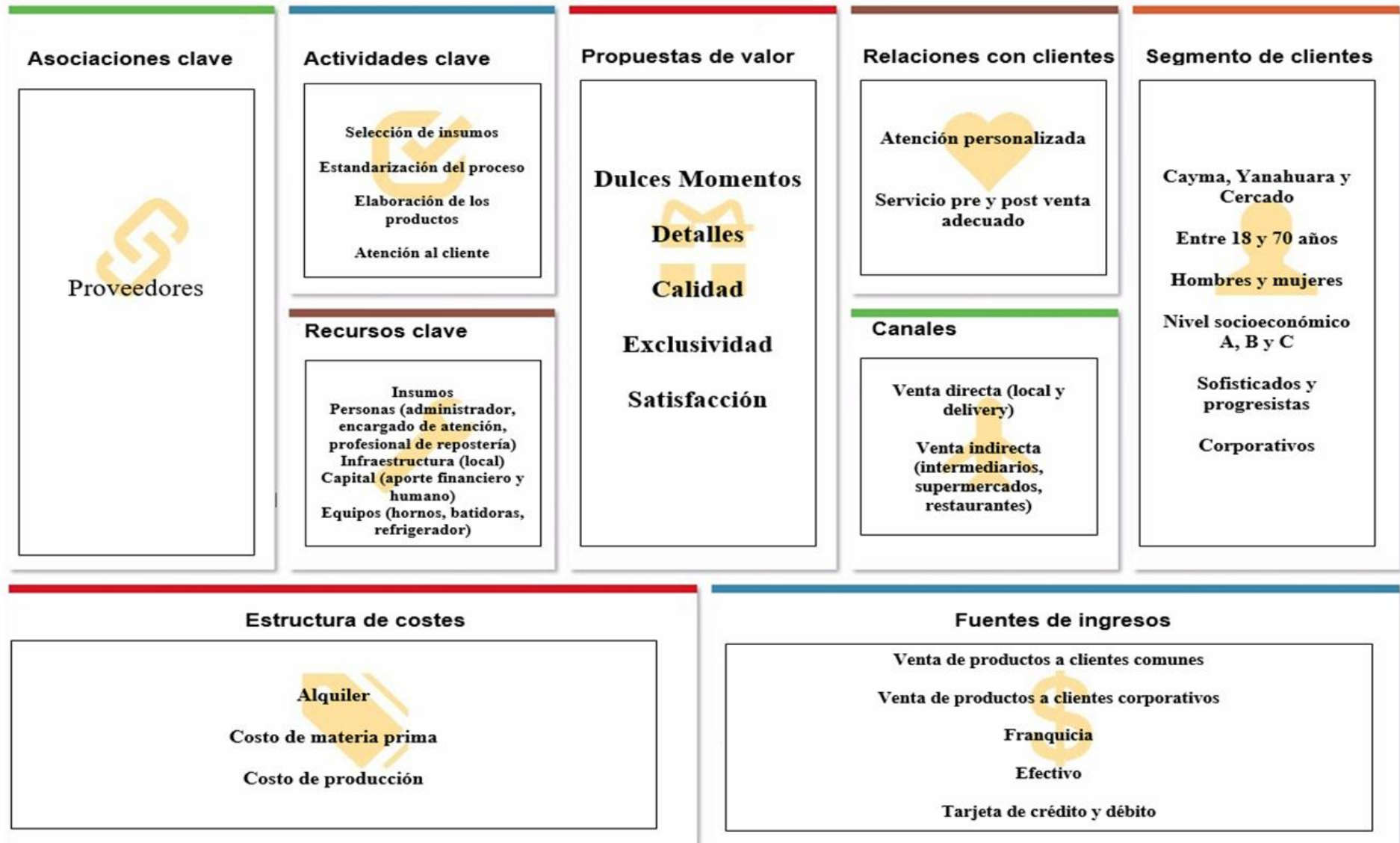
La rivalidad entre competidores es alta, pero es un síntoma del dinamismo del mercado, de la rentabilidad de las inversiones, del movimiento de dinero y de la gran cantidad de demanda insatisfecha.

Es por eso que la industria de panadería y pastelería es muy atractiva.

5.3.2. Análisis de la situación interna:

5.3.2.1. Análisis del Modelo Canvas:

Cuadro 14: Modelo Canvas



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.3.2.1.1. Propuesta de valor:

Dulces momentos será la esencia de la identidad de la marca, el slogan por el que se identificará Amaretti y la manera como se posicionará la Dulcería en la mente de su target. Tomando en cuenta la percepción de las personas que visitan pastelerías y la de los clientes frecuentes de Amaretti, las tortas y pasteles son detalles con los que se busca demostrar hacia familiares, amigos y personas en general, afecto y gratificación.

Dulces momentos será el resultado de la suma de cuatro atributos: detalles, calidad, satisfacción y exclusividad. Amaretti no venderá tortas sino detalles para momentos especiales, detalles que serán preparados con insumos de calidad. De igual manera la Dulcería no ofrecerá un simple servicio de atención sino brindará una experiencia distinta, completa e innovadora donde prime la calidad.

El propósito de la Dulcería Amaretti irá mucho más allá, porque no sólo consiste en fabricar y comercializar tortas y pasteles, sino en cumplir y resolver con satisfacción las necesidades, deseos y problemas de los clientes. De esta manera, lo que se pretende es que los clientes sientan una conexión con la marca, que no sólo cumpla con sus expectativas, sino que las supere, es decir, que a los clientes se les venda y se les de exclusividad.

- ¿Qué valor proporciona La Dulcería Amaretti a sus clientes?

La Dulcería Amaretti plantea su propuesta de valor de la siguiente manera: “Compartir dulces momentos”, es decir que, en aquellos momentos especiales, de intimidad familiar o de confraternidad entre amigos, no hay nada mejor que disfrutar del más exquisito dulce. Además, que el objeto de ese compartir es reunir y congrega a aquellas personas cuyo vínculo hace del momento agradable.

- ¿Qué necesidades satisface La Dulcería Amaretti a sus clientes?

La Dulcería Amaretti les proporciona a sus clientes un producto de fácil aceptación, tanto para quienes fueron motivados por un antojo, como para quienes quieren halagar con un presente. En ese sentido, La Dulcería Amaretti satisface con un producto de alta calidad y elaborado artesanalmente, para que el cliente tenga la convicción de estar comiendo una torta casera, en un lugar acogedor, como si estuviera en su hogar.

- ¿Qué problema soluciona La Dulcería Amaretti a sus clientes?

Soluciona dos tipos de problemas, el primero es que los clientes, después de haber almorzado o cenado, pueden optar por saborear una torta de Amaretti. Y el segundo

es que, en ocasiones especiales, como en onomásticos y reuniones, no hay nada mejor que celebrar compartiendo una torta. En síntesis, La Dulcería Amaretti ofrece la posibilidad de compartir con quienes uno más quiere y en todo momento.

5.3.2.1.2. Segmento de mercado:

La Dulcería Amaretti dividirá a su mercado meta de la siguiente manera:

- Segmentación geográfica:

Los clientes meta de la Dulcería Amaretti viven en los distritos de Cayma, Yanahuara y el cercado de la ciudad de Arequipa.

- Segmentación demográfica en base a la edad:

El público objetivo de la Dulcería Amaretti tiene entre 20 y 69 años de edad, es decir, son adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores.

- Segmentación demográfica en base al género:

Dulcería Amaretti tiene clientes de ambos sexos, tanto hombres como mujeres sin distinción alguna.

- Segmentación demográfica en base al estatus socio económico:

Los clientes meta de la Dulcería Amaretti son las personas que pertenecen a los niveles socio económicos A, B y C.

- Segmentación psicográfica en base a los estilos de vida, según Arellano.

✓ Los sofisticados:

Son aquellos hombres y mujeres que tienen ingresos mayores que el promedio, además son muy educados pero liberales y modernos, es decir, serán aquellas personas que tienen un gusto especial por las tortas, que saben poco de pastelería y están dispuestas a probar nuevos sabores y sensaciones. Además, este tipo de personas valoran demasiado su imagen personal, son innovadores en el consumo y son asiduos consumidores de productos “light”, Dulcería Amaretti encaja con este tipo de clientes ya que les ofrecerá satisfacción y exclusividad; además de productos elaborados con insumos de alta calidad, de manera artesanal y con una decoración seductora.

✓ Los progresistas:

Son aquellas personas que buscan el progreso personal y familiar, a este tipo de clientes la Dulcería Amaretti les ofrecerá calidad al precio justo. Además, los progresistas son prácticos y modernos, es por eso que Amaretti les propondrá

un servicio simple y rápido, pero de calidad que les permita avanzar más rápidamente.

✓ Las modernas:

Son aquellas mujeres que trabajan o estudian y buscan su realización personal también como madres, para ellas La Dulcería Amaretti les ofrecerá un buen trato y ambiente acogedor, que las incentive a reunirse en su local. También les encanta salir de compras, y gustan de adquirir productos de marca y exclusivos, en general aquellos que les faciliten las tareas del hogar, Dulcería Amaretti no solo les ofrecerá tortas, sino exclusividad, comodidad, detalles, satisfacción y dulces momentos compartidos con su familia y amigos.

- Segmentación conductual en base a los beneficios pretendidos:

Dulcería Amaretti no solo tendrá clientes comunes, sino también clientes corporativos, es decir empresas o negocios que adquieren regularmente alguno de los productos que la pastelería ofrece, ya sea para consumirlos o para compartirlos con sus colaboradores, o venderlos a sus propios clientes para obtener ingresos.

5.3.2.1.3. Canales:

La Dulcería Amaretti contará con dos tipos de canales para la venta de sus productos:

- Venta directa:

Consiste en comercializar todos los productos de la Dulcería Amaretti, desde su propio local, con ventas físicas, es decir, cuando los clientes acuden hacia las instalaciones de la pastelería y ordenen lo que desean, para comer ahí mismo o para llevar. Además, se atenderán ventas virtuales, las cuales se efectuarán mediante el servicio de telefonía fija y se concretarán mediante el servicio de delivery, para esto se deberá implementar una pequeña y simple central telefónica, y se deberá buscar una empresa de taxi o de reparto que cumpla con el servicio de distribución. A largo plazo se planea diseñar un web mediante la cual Amaretti ofrecerá sus productos, haciendo la venta más rápida y simple.

- Venta indirecta:

Con el fin de mejorar la distribución y como medio para estar cada día más cerca de los clientes, la venta de tortas se dirigirá a través de intermediarios como son supermercados y restaurantes. La Dulcería Amaretti venderá a los intermediarios productos a menor precio

para que ambos obtengan un margen, por volumen para la Dulcería y por unidad para los intermediarios.

5.3.2.1.4. Relaciones con clientes:

A todos y cada uno de los clientes de la Dulcería Amaretti se les brindará una atención personalizada, desde el momento en el que ingresan a las instalaciones hasta el momento en el que se disponen a retirarse.

El trato afectuoso es el que marcará la diferencia con el servicio de otros locales, ya que el propósito es hacer pasar un “dulce momento” a cada cliente, además de hacerlo sentir en un ambiente familiar. También se elaborará una base de datos detallada de los clientes frecuentes para obtener información sobre fechas de interés, principales eventos y festividades más importantes, con la intención de implementar una estrategia de mailing, la cual estará orientada a la búsqueda de fidelización con base en la ley de Pareto donde el 80% de las ventas derivarán del 20% de clientes fidelizados.

Deberá existir una correcta y adecuada atención pre y post venta, puesto que no sólo el buen trato y el servicio personalizado debe ser importante al momento de atender a los clientes, sino que la atención debe ser rápida e inmediata, ya que no sólo se les venderá tortas sino la satisfacción de

conseguir lo que desean y la capacidad de resolver sus problemas con prontitud y celeridad.

5.3.2.1.5. Fuentes de ingreso:

La Dulcería obtendrá ingresos de distintas formas y mediante distintos procesos, se venderán las tortas tanto a clientes comunes como a clientes corporativos, es decir, aquellas empresas o negocios que quieran contar con productos regularmente. Además, cualquiera de los clientes podrá concretar su pago haciendo uso de dinero en efectivo, además podrán pagar con tarjeta Visa y MasterCard, ya que la Dulcería Amaretti contará con los POS respectivos. También los clientes podrán hacer transferencias y depósitos, con el propósito de brindar una atención cómoda, rápida y de total satisfacción. A largo plazo, se pretende crear un modelo de franquicia que permita expandir el negocio y las actividades por toda la región Arequipa y por el sur del país.

5.3.2.1.6. Actividades clave:

La Dulcería Amaretti contará con tres actividades clave, que si son bien gestionadas catapultarán el negocio al éxito.

- Selección de insumos:

La Dulcería Amaretti, busca diferenciarse de la competencia en cuanto a la selección de sus insumos, se comprará la materia prima que cualquier ama de casa adquiriría para la elaboración de una torta casera. Los

precios de estos insumos serán un poco más elevados ya que no se comprarán productos de características industriales, por ejemplo, se comprará harina para mesa y no harina para repostería industrial, ya que la primera es de mejor calidad. Es por eso que es imprescindible, forjar una buena relación con los proveedores de materia prima.

- Estandarización del producto y del proceso:

Se estandarizará, con el propósito de disminuir ligeramente el costo unitario de las tortas, además para eliminar pérdidas innecesarias de insumos o de energía, para gestionar óptimamente el tiempo y para que cada una de las tortas tenga el mismo sabor. La unidad de elaboración de pasteles estandarizará el producto de la siguiente manera., se elaborarán los bizcochos básicos en la fábrica, los insumos serán los mismos para cada tipo de bizcochos, si es que las tortas son de distinto sabor, solo se añadirá el insumo diferenciador al final de todo el proceso, cuando sea imprescindible o cuando se decore la torta en el local. Por ejemplo, para la torta de vainilla y para la torta de tres leches se utilizará el mismo biscocho básico, cuando se decore la torta de vainilla se le agregará solo crema chantilly, mientras que a la torta de tres leches, se le rociará, la leche condensada, la

leche evaporada y la crema de leche mezclados solo al final y antes de ser exhibirla.

- Atención al cliente:

El buen servicio será el factor diferenciador que hará que los clientes de la Dulcería Amaretti se sientan en un ambiente familiar como si estuviesen en su casa. Se saludará cordialmente a cada cliente desde que ingresa al local, se le preguntará que desea, si es que sólo quiere una torta para llevar, se le pedirá que se acerque al mostrador para que inmediatamente se le tome el pedido y luego se le entregue lo requerido. Si es que el cliente quiere permanecer en el local y comer en un sentado en una de las mesas, se le invitará a acomodarse donde el cliente desee, se le tomará el pedido e inmediatamente se le dará lo que haya solicitado.

Durante el proceso de atención al cliente primará el buen trato, además este será estandarizado y se caracterizará principalmente por ser sencillo y rápido, además es clave para la fidelización de los clientes.

5.3.2.1.7. Recursos clave:

- Insumos:

Cada uno de los insumos que serán utilizados para la elaboración de las tortas de la Dulcería Amaretti debe cumplir con las exigencias que hemos planteado, es

decir, que sean productos de mesa, o sea, caseros y de la mejor marca del mercado. No será aquella materia prima usada por los competidores, comprada en grandes cantidades, que no es de calidad y cuyas cualidades industriales hagan que las tortas disminuyan su calidad, por lo tanto, el recurso clave será la compra de ingredientes en cantidades importantes pero de proveedores que ofrezcan productos con las mismas cualidades que se ofrecen para un mercado minorista. Además, cabe resaltar que el precio no será una característica que limite la decisión de elección de los insumos.

- Entre las personas que desempeñarán un rol importante en la organización están:

- ✓ El encargado de atención a los clientes: Es necesario que el personal siga la cultura organizacional de la empresa y la propuesta de valor, es decir, este personal debe saber y entender cuál es la misión, visión y valores de la Dulcería Amaretti y qué realmente se le ofrece a los clientes, es decir, “dulces momentos”.

- ✓ El profesional de repostería: Es el capital humano de mayor importancia en el área de producción ya que con su talento y técnicas, junto con los insumos y mediante procesos

estandarizados, podrá crear pasteles y tortas de acuerdo a las mejores recetas. Además debe saber que, el no sólo creará tortas y pasteles sino será aquel trabajador que empiece a fabricar esos dulces momentos que la Dulcería Amaretti venderá.

- Infraestructura:

El local debe cumplir con los requisitos y exigencias de acuerdo al mercado, si bien el área es limitada, se debe aprovechar maximizando el uso de cada centímetro cuadrado, es decir, se debe mejorar la distribución de las mesas. De igual manera se debe mejorar la ambientación del local, ya que el propósito de la Dulcería Amaretti es que el cliente se sienta como en casa.

- Capital:

Se debe tener una caja chica que sirva como capital diario de trabajo, y además una reserva que sea utilizada para la inversión en nuevos equipos, así como para el mantenimiento de los que estarán en uso.

- Equipos:

- ✓ Batidora: se necesitará 1 batidora con capacidad mínima de 10 kilogramos, para la elaboración de los bizcochos, el relleno y la cobertura de los pasteles.

- ✓ Estante móvil: se necesitará un estante movable que será utilizado para depositar y dejar enfriar los bizcochos horneados. Es imprescindible, dejar enfriar los pasteles ya que, si se obvia este paso, se pueden desmoronar y no podrán ser decorados correctamente.
- ✓ Hornos: se utilizarán hornos de convección, que tienen la particularidad cocer los bizcochos de manera uniforme gracias a los ventiladores que hacen circular el aire caliente dentro del horno.
- ✓ Vitrina refrigerada: se utilizará para exhibir los productos finales, es decir, las tortas decoradas. Tienen que ser refrigeradas para que mantengan frescos los pasteles.

5.3.2.1.8. Asociaciones clave:

- Dulcería Amaretti como pequeña empresa busca facilidad al momento de adquirir sus principales insumos, pero siempre pensando en la calidad de los mismos, es por ello que su principal asociación clave son los mayoristas ubicados en la calle Piérola, los cuales obtienen precios preferenciales de distribuidores aún mayores en la capital. Estos canales intermedios abaratan los costos principalmente porque compran en grandes cantidades, sólo de esta manera es que logran

comercializar a precios menores que en bodegas o supermercados, y en algunas circunstancias más bajos que el de los fabricantes.

- El ahorro de tiempo y dinero es fundamental, la Dulcería Amaretti debe poner en marcha un contrato o convenio con la distribuidora local para que logre obtener los insumos en la puerta del local de producción, de manera que se horrarán costos de carga, envío y tiempo.
- Otro punto importante es negociar precios ya que Amaretti utilizará en la fabricación insumos de calidad premium, usados en hogares, los cuales cuentan con características resaltantes frente a aquellos dirigidos a grandes comercios. Adquirir estos productos en supermercados y bodegas resulta más caro que adquirirlos de los distribuidores locales, por ejemplo comprar un kilo de manjar Nestlé en un supermercado cuesta S/. 14.90, sin embargo, si es que se compra el mismo producto a la distribuidora de la calle Piérola, este se obtiene a S/.12.80; y aunque sea increíble comprar directamente de Nestle cuesta S/. 13.00.

5.3.2.1.9. Estructura de costes:

- Costo de materia prima:

La Dulcería Amaretti utilizará insumos de calidad por estrategia de diferenciación, ya que se venderán tortas

“artesanales”, elaboradas como en casa. Por lo tanto, los precios serán un poco elevados ya que no se comprarán productos de baja calidad o al por mayor.

- ✓ Harina: Se utilizará harina de trigo refinada de alta calidad, con la humedad adecuada para que los bizcochos sean esponjosos.

- ✓ Azúcar: se utilizará azúcar moreno natural de calidad para que los bizcochos estén más húmedos. A mediano plazo se evaluará la posibilidad de cambiar el azúcar por panela, ingrediente que va más de acuerdo con la filosofía artesanal.

- ✓ Polvos de hornear: se utilizará levadura química que tiene más rápido como agente leudante.

- ✓ Sal: se utilizará sal de mesa, la cual resaltará el dulce de los pasteles.

- ✓ Leche: se utilizará leche evaporada y entera de la más alta calidad.

- ✓ Huevos: tienen que ser huevos medianos y frescos, ya que los huevos aportarán suavidad y más sabor a los bizcochos.

- ✓ Las grasas: mantequillas y aceites, se comprarán de las mejores marcas y de calidad premium, con el propósito de que no sean dañinas.

✓ En cuanto a los productos complementarios se seleccionará y negociará con los proveedores los precios de las frutas, chocolates, mermeladas, cremas, etc.

- Costo de producción:

El buen manejo de costos es fundamental para mejorar la eficiencia dentro de los procesos y así destinar el dinero ahorrado para la mejora de otras áreas, por lo tanto, el costo de producción y el costo de la materia prima debe siempre mantenerse en un nivel manejable teniendo en cuenta las variaciones de precios debido a factores externos como la inflación y el aumento de precios de productos importados o de gran demanda. Es imprescindible que se lleve un control constante de cada una de las actividades de la empresa y de cada uno de los costos por área, en cuanto a los costos operativos, estos se planean disminuir dándole un uso mayor eficiente a los hornos, a mediano plazo se planea adquirir hornos más grandes pero eficientes que aumenten la producción y que disminuyan el gasto en gas por hora hasta en un 50%.

- El alquiler:

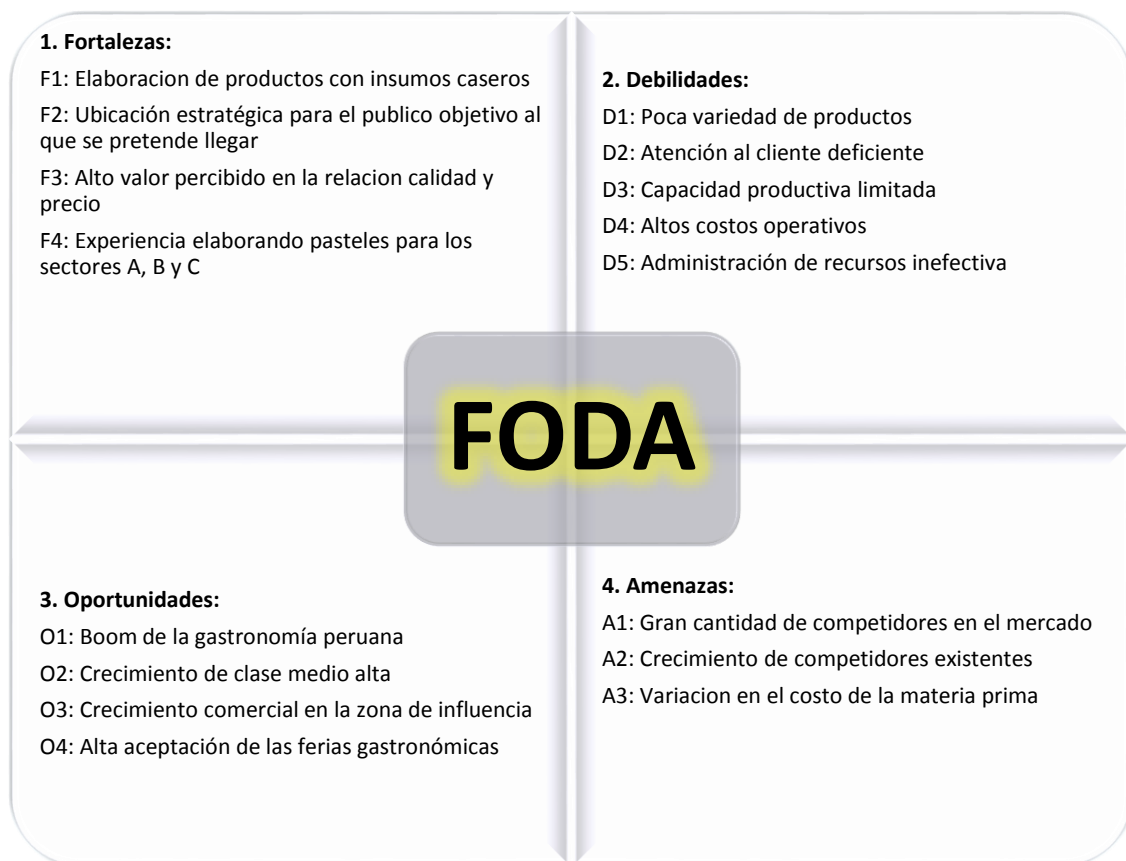
Es un costo necesario e imprescindible ya que por el momento la Dulcería Amaretti no cuenta con local propio. Este centro está ubicado en un lugar con mucho

movimiento, por eso el costo es alto, la manera más apropiada de reducir el impacto de este costo es dándole un mejor uso a las instalaciones, maximizando los ingresos por metro cuadrado.

5.4. Diagnóstico de la situación:

5.4.1. Análisis de la matriz FODA:

Cuadro 15: Matriz FODA



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.4.1.1. Estrategias FO:

- (O3 + F2): Aliarse estratégicamente con algún negocio que este ubicado en la misma zona de influencia, con el propósito de incrementar la comercialización de los productos.
- (O2 + F3): Posicionarse en la mente de los consumidores potenciales como una pastelería que les ofrezca productos artesanales de alta calidad artesanal al mejor precio.
- (O1 + F4, F1): Innovar en los procesos de creación de nuevos productos y de atención de acuerdo a las expectativas del público objetivo, creando nuevas sensaciones y experiencias.
- (O4 + F1): Lograr reconocimiento y aprecio por la elaboración de productos con insumos caseros de alta calidad dentro de las ferias, festivales y eventos gastronómicos de la localidad.

5.4.1.2. Estrategias FA:

- (A1 + F1): Distinguirse de la competencia con procesos y productos de fabricación artesanal.
- (A2 + F2): Fidelizar al público objetivo y focalizar todos los esfuerzos para llevarles productos y servicios diferentes a los de la competencia.
- (A3 + F3, F4): Reorganizar procesos enfatizando la calidad de los productos y el servicio.

5.4.1.3. Estrategias DO:

- (O4 + D5, D1): Estandarizar procesos y desarrollar productos para incrementar la participación en el mercado.

- (O3 + D3, D1): Implementar el sistema de organización justo a tiempo.
- (O1 + D4): Aplicar reingeniería en los procesos que involucren altos costos.
- (O2 + D2): Comprometer a las personas de la organización con el cumplimiento de la misión, visión y valores.

5.4.1.4. Estrategias DA:

- (A3 + D5, D4): Emplear tecnología acorde al negocio.
- (A2 + D3, D1): Incrementar la capacidad instalada para desarrollar nuevos productos de acuerdo a las tendencias del mercado.
- (A1 + D2): Instaurar un sistema de atención eficiente en el que prime la calidad y la personalización.

5.4.2. Análisis de las estrategias genéricas de Porter:

5.4.2.1. Estrategia de diferenciación:

Se utilizará la estrategia genérica de Porter, diferenciación, con el propósito de distinguir los productos de la Dulcería Amaretti, de los de sus competidores; con el objetivo de crear una ventaja competitiva de largo plazo.

Mediante la diferenciación de productos se pretende crear valor para los clientes, el cuál será percibido potenciando las características del producto, la estrategia tendrá tres enfoques, el de calidad, originalidad e innovación, que sumados darán una percepción de exclusividad.

- **Calidad:** Utilizar materia prima e insumos de calidad para la elaboración de los productos, además de elaborar los pasteles de manera artesanal o casera, para que los clientes perciban que los productos son hechos como en casa. También ofrecer un servicio de atención a los clientes distinto, para hacer de su estadía en la pastelería un momento dulce.
- **Originalidad:** Hacer que la presentación y la decoración de los productos seduzcan a los clientes, que no sólo pretendan comprarlo, sino también recordarlo y compartirlo. Del mismo modo hacer que el servicio de la pastelería sea una experiencia única y exclusiva, cumpliendo la promesa de hacerlo sentir como en casa.
- **Innovación:** Crear nuevos productos y mejorar los productos actuales, ofertar pasteles distintivos que surjan de la combinación de nuevos sabores, con el fin de que los clientes experimenten nuevas sensaciones. También brindar una atención rápida y satisfactoria que tenga un enfoque en la mejora continua.

5.5. Diseño de la estrategia:

Gráfico 18: Diseño de la estrategia



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

El Plan Estratégico se guiará de una estrategia central, la diferenciación, y siete estrategias secundarias, gestión efectiva, reingeniería, innovación, mercadotecnia, enfoque, alianza y crecimiento; las cuales complementarán a la principal.

5.5.1. Estrategia de diferenciación:

La estrategia central que guiará el Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti será la diferenciación. La intención de esta estrategia es distinguir los productos y el servicio de Amaretti de los competidores, es decir, que el objetivo primordial sea hacer una diferenciación integral para que se convierta en una ventaja competitiva para la pastelería.

El propósito de esta estrategia es crear valor para los clientes basándose en tres pilares, calidad, originalidad e innovación.

- Calidad: utilizando insumos de características artesanales para elaborar productos como si fuesen preparados en casa y cumpliendo la promesa de ofrecer un servicio de suma calidad, el cual será entregado por un grupo capacitado de trabajadores.
- Originalidad: haciendo que el cliente perciba a los productos de la pastelería como únicos e inigualables, de igual manera haciendo que el proceso de atención sea una experiencia única para el cliente.
- Innovación: optimizando y perfeccionando los productos de la pastelería de acuerdo a los gustos, preferencias y tendencias en el mercado, y mejorando continuamente la atención al cliente.

Esta estrategia logrará caracterizar a la Dulcería Amaretti como una pastelería que venda productos de calidad artesanal, aunque el costo de adquirir insumos caseros sea un poco más alto y el proceso de producción tome ligeramente más tiempo.

En síntesis, la ventaja competitiva de Amaretti será ser una dulcería artesanal.

5.5.2. Estrategia de enfoque:

Consiste en ofrecer productos y servicios únicos y especializados, es decir, enfocar todos los esfuerzos hacia aquellos clientes quienes no han sido completamente satisfechos por la competencia. El plan de acción que se plantea es atender a nuevos nichos de mercado, ya sean clientes comunes o corporativos. Esta estrategia es óptima porque no busca competir con el líder directamente por un mismo segmento, sino busca atender aquellos segmentos abandonados.

5.5.3. Estrategia de alianza:

Mediante esta estrategia, se pretende realizar un acuerdo o negociación largo plazo con los socios estratégicos de Amaretti, con el propósito de conseguir objetivos mutuos. Amaretti debe acordar o negociar con sus proveedores términos con el propósito de disminuir los costos de insumos caseros. De igual manera debe llegar a un acuerdo con empresas que le permitan distribuir sus productos, como restaurantes, cines o supermercados. También se plantea realizar una alianza co-branding con una empresa del sector que permita crear un producto único para ofrecerlo en el mercado.

5.5.4. Estrategia de gestión efectiva:

Amaretti carece de una administración efectiva, por lo tanto, esta estrategia es importante. Se instaurarán políticas y se definirán objetivos para la empresa, además se definirá claramente cuál será la visión, misión y los valores de la compañía, es decir, se pretenderá integrar los objetivos, las actividades y las personas. En cuanto a recursos humanos se tiene que administrar mejor esta área, para esto será necesario crear el organigrama de la empresa, además capacitar al personal en gestión y atención al cliente, para poder incrementar la productividad de los empleados y aumentar las ventas. En cuanto a la producción y comercialización, se debe adquirir activos que permitan producir y comercializar eficientemente, además de una nueva modalidad de ventas que permita abarcar más mercado, como el servicio de delivery o las ventas virtuales. Finalmente, para incrementar los ingresos de la pastelería, se deben incrementar los precios para aumentar las ganancias y para que sean competitivos en el mercado, este plan de acción sólo se ejecutará en el momento indicado.

5.5.5. Estrategia de reingeniería:

El propósito es reorganizar los procesos de la Dulcería. La iniciativa principal de esta estrategia es estandarizar productos y procesos; con el propósito de disminuir tiempos y minimizar costos. Esta estrategia está enfocada en la mejora continua de procesos y productos, eliminando barreras y minimizando riesgos. Para ello será necesario adquirir

tecnología adecuada e infraestructura que permita gestionar mejor los procesos de Amaretti.

5.5.6. Estrategia de mercadotecnia:

La Dulcería Amaretti nunca contó con una estrategia de mercadotecnia, por lo que adoptarla será una labor compleja y novedosa que involucrará diversos planes de acción.

La atención es un punto débil de la pastelería, por eso se deberá interactuar mejor con los clientes, midiendo la actividad mediante el uso de instrumentos como encuestas y cuestionarios. Para administrar mejor el servicio de atención será imprescindible crear una base de datos de clientes estructurada, que suministrará información relevante para poder fidelizarlos. Para el proceso de fidelización será necesario invertir en publicidad y en redes sociales, el propósito será transmitir una serie de beneficios que los clientes no podrán dejar de aprovechar. La suma de todos los esfuerzos de mercadotecnia será crear una lovemark. Del mismo modo, la empresa debe aprovechar el boom de la gastronomía peruana para organizar eventos y participar ferias que permitan promover la marca. El propósito de esa estrategia es posicionarse en la mente del consumidor.

5.5.7. Estrategia de innovación:

Para poder sobrevivir en un mercado tan competitivo, es necesario investigar y desarrollar nuevos productos, del mismo modo perfeccionar el servicio de atención. Amaretti debe utilizar esta estrategia para poder

atacar al líder del mercado, como empresa retadora debe mejorar aquellos puntos críticos que hacen que los clientes no estén completamente satisfechos.

5.5.8. Estrategia de crecimiento:

Esta estrategia se dividirá en otras tres estrategias, desarrollar productos, penetrar mercados y desarrollarlos.

En cuanto al desarrollo de nuevos bienes, se adicionarán nuevas características o nuevos productos o ampliar la gama. La Dulcería Amaretti, deberá crear nuevos productos de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado, combinando los sabores de mayor preferencia y desarrollando nuevos tamaños de tortas para personalizar los productos. En cuanto a la penetración de mercados, se deberán incrementar los canales de distribución para aumentar la presencia en el sector, además de diseñar promociones que seduzcan a los clientes. Finalmente, para desarrollar mercados, la Dulcería Amaretti debe diseñar un modelo de franquicia y aperturar nuevos locales que le permitan interactuar en nuevos mercados o nichos de mercado.

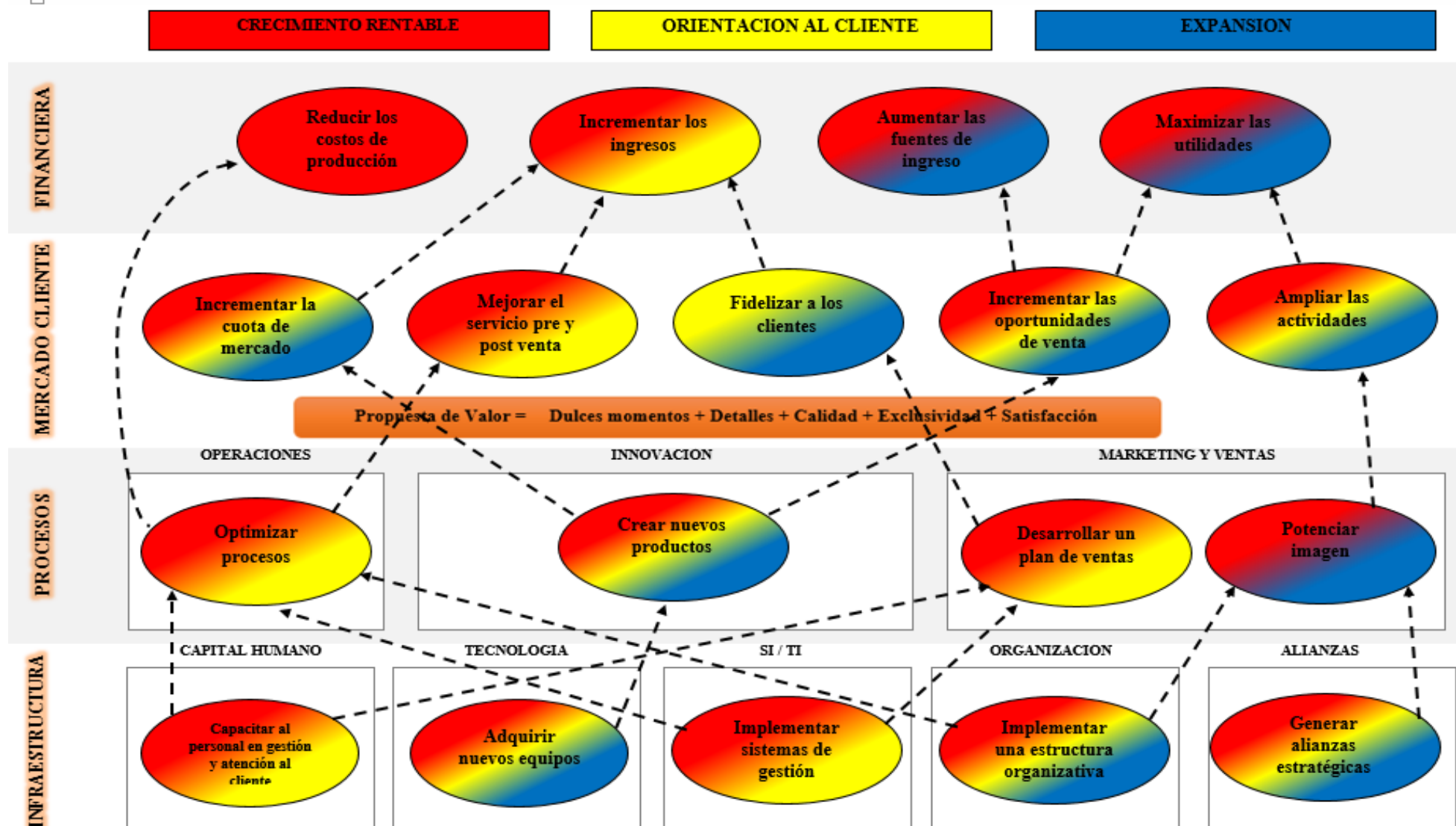
5.6. **Balanced Scorecard:**

5.6.1. Mapa estratégico:

Cuadro 16: Mapa Estratégico

Misión: Compartir “dulces momentos”, elaborando tortas y pasteles con la utilización de los mejores ingredientes caseros, garantizando los más altos estándares de calidad, brindándoles una atención de primera y haciéndolos sentir como en casa.

Visión: Ser una pastelería reconocida en la elaboración y comercialización de productos de repostería en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cercado de Arequipa para el 2021.



5.6.2. Definición de las líneas estratégicas:

Cuadro 17: Líneas estratégicas

Líneas	Descripción
Crecimiento rentable	Obtener un crecimiento rentable y sostenible durante los próximos cinco años, además conseguir una tasa de rentabilidad mínima de 30%.
Orientación al cliente	Enfocar todos los esfuerzos de la empresa en ofrecer un producto de calidad y un servicio de primera.
Expansión	Aumentar la cuota de mercado de la empresa y posteriormente ampliar la cobertura geográfica.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.6.3. Definición de las perspectivas estratégicas:

Cuadro 18: Perspectivas estratégicas

Perspectivas	Descripción
Financiera	Conocer la información del desempeño financiero de la empresa, que será medida mediante indicadores financieros.
Mercado / Cliente	Identificar el mercado en el que se está compitiendo y el segmento en el que se enfocará la empresa.
Procesos	Establecer cuáles son los procesos críticos de la empresa para optimizarlos y mejorarlos.
Infraestructura	Determinar la infraestructura necesaria para ejecutar todas las actividades a largo plazo.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.6.4. Definición de los objetivos estratégicos:

Cuadro 19: Objetivos estratégicos I

Perspectiva	Objetivos	Descripción
Financiera	Reducir los costos de producción	Minimizar los costos de los insumos y disminuir el tiempo del ciclo de fabricación.
	Incrementar los ingresos	Aumentar las ganancias incrementando la venta de productos, la frecuencia de compra y subiendo ligeramente los precios.
	Aumentar las fuentes de ingresos	Añadir fuentes adicionales de ingresos, promoviendo los productos mediante el mercadeo y la comunicación, y franquiciando la marca.
	Maximizar las utilidades	Comercializar los productos eficientemente para acrecentar las ganancias, fidelizando clientes e implementando un nuevo método de ventas.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 20: Objetivos estratégicos II

Perspectiva	Objetivos	Descripción
Mercado / Cliente	Incrementar la cuota de mercado	Aumentar el porcentaje de participación en el mercado, invirtiendo en publicidad y atendiendo nichos de mercado.
	Mejorar el servicio pre y post venta	Aplicar medidas para mejorar la relación con los clientes, optimizando el tiempo de atención y conociendo su opinión respecto a los servicios.
	Fidelizar a los clientes	Convertir cada venta en el principio de la siguiente, estar en permanente contacto con los clientes, y además ofrecer promociones.
	Incrementar las oportunidades de venta	Desarrollar nuevos medios para incentivar las ventas aprovechando el boom de la gastronomía peruana.
	Ampliar las actividades	Expandir las actividades de la pastelería ofreciendo nuevos productos y abriendo un nuevo local.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 21: Objetivos estratégicos III

Perspectiva	Objetivos	Descripción
Procesos	Optimizar procesos	Estandarizar los procesos de producción y atención al cliente, adaptando las recetas de los productos y ajustando el tiempo del proceso de atención.
	Crear nuevos productos	Ampliar la gama de productos, nuevos sabores y tamaños.
	Desarrollar un plan de ventas	Potenciar la fuerza de ventas e incorporar productos, aumentando la productividad por empleado y diversificando las ventas.
	Potenciar la marca	Mejorar el posicionamiento de la marca, interactuando con clientes reales y potenciales, y desarrollando un sentimiento hacia la marca.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 22: Objetivos estratégicos IV

Perspectiva	Objetivos	Descripción
Infraestructura	Capacitar al personal en gestión y atención al cliente	Facultar de herramientas académicas a los colaboradores, en cuanto a administración y en cuanto a la calidad de la atención.
	Adquirir nuevos equipos	Comprar nuevas máquinas y utensilios, que permitan producir acorde a la demanda y minimizando costos de operación.
	Implementar sistemas de gestión	Administrar eficientemente, mediante la aplicación tecnología que ayude a gestionar recursos y mediante la creación de una base de clientes.
	Implementar una estructura organizativa	Coordinar, especializar y formalizar las actividades en la empresa, creando el organigrama de la empresa y alineando a cada trabajador con la visión de la empresa.
	Generar alianzas estratégicas	Crear más oportunidades de desarrollo para competir eficientemente, incrementando los puntos de distribución e implementando alianzas

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.6.5. Definición de iniciativas estratégicas:

Cuadro 23: Iniciativas estratégicas I

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Descripción
Financiera	Reducir los costos de producción	Disminuir los costos de los insumos.	Negociar precios con proveedores.
		Disminuir el tiempo del ciclo total de producción.	Contratar personal y delegar tareas específicas del área.
	Incrementar los ingresos	Aumentar los precios de las tortas en 10%.	Incrementar el importe de las tortas en 10%, sin exceder el precio que cobran los competidores.
		Incrementar ingresos por volumen de ventas.	Ofrecer los distintos productos de la pastelería mediante paquetes o combos.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 24: Iniciativas estratégicas II

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Descripción
Financiera	Aumentar las fuentes de ingreso	Promover los productos en eventos corporativos.	Promocionar, mercadear y comunicar los productos de la pastelería en reuniones sociales.
		Diseñar un modelo de franquicia	Aperturar nuevos locales bajo el modelo de franquicia.
	Maximizar las utilidades	Implementar un sistema de venta virtual.	Incrementar el alcance de los productos en más mercado, abriendo una página web.
		Fidelizar al 20% de nuestros clientes que significarían el 80% de nuestras ganancias.	Enfocar los esfuerzos de marketing en los clientes con mayor frecuencia de compra.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 25: Iniciativas estratégicas III

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Descripción
Mercado / Cliente	Incrementar la cuota de mercado	Invertir en promoción mediante redes sociales.	Aumentar las ventas con presencia en redes sociales.
		Atender nuevos nichos de mercado.	Lanzar una campaña para clientes corporativos.
	Mejorar el servicio pre y post venta	Reducir el tiempo de atención al cliente.	Acortar el tiempo de respuesta para consolidar la relación con los clientes a largo plazo.
		Implementar un instrumento de feedback con el cliente.	Conocer aspectos positivos para fortalecerlos, problemas para solucionarlos y nuevas ideas; para fidelizar clientes.
	Fidelizar a los clientes	Enviar newsletter a clientes periódicamente.	Dar a conocer novedades, primicias, promociones y descuentos de la pastelería.
		Ofrecer descuentos especiales por grupos de clientes.	Entregar promociones a grupos segmentados de clientes.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 26: Iniciativas estratégicas IV

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Descripción
Mercado / Cliente	Incrementar las oportunidades de venta	Participar en ferias y festivales gastronómicos.	Promocionar la marca y los productos de la pastelería en exposiciones gastronómicas.
		Organizar eventos de pastelería	Organizar, exponer y capacitar en charlas, cursos y conferencias de pastelería.
	Ampliar las actividades	Ofrecer productos complementarios.	Añadir a la carta nuevos productos complementarios.
		Aperturar un nuevo local.	Expandir las actividades abriendo un nuevo local.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 27: Iniciativas estratégicas V

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Descripción
Procesos	Optimizar procesos	Estandarizar la receta de los productos.	Normalizar la cantidad de insumos por receta y producto.
		Estandarizar el tiempo del proceso de atención.	Alinear todas las acciones de atención al cliente con la misión y visión.
	Crear nuevos productos	Proyectar las ventas de los nuevos productos por sabor.	Crear nuevos productos en base a las ventas de productos por variedad y sabor.
		Proyectar las ventas de los nuevos productos por tamaño.	Crear nuevos productos por tamaño en base a las ventas de productos por variedad y sabor.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 28: Iniciativas estratégicas VI

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Descripción
Procesos	Desarrollar un plan de ventas	Incrementar las ventas por empleado.	Aumentar la productividad de la fuerza de ventas.
		Diversificar las ventas.	Introducir los nuevos productos en nuevos mercados o nichos de mercado.
	Potenciar imagen	Interactuar con clientes mediante redes sociales.	Tener más contacto con los clientes, para saber su percepción acerca de la marca y fortalecer las relaciones.
		Crear una lovemark.	Cumplir con las expectativas de los clientes para ganar el respeto de ellos.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 29: Iniciativas estratégicas VII

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Descripción
Infraestructura	Capacitar al personal en gestión y atención al cliente	Capacitar al administrador con un curso de gestión de Pymes.	Dotar de conocimientos relacionados con la gestión exitosa de medianas empresas.
		Capacitar al personal de atención en servicio al cliente.	Dotar de conocimientos relacionados con la atención al cliente efectiva y de calidad.
	Adquirir nuevos equipos	Adquirir equipos de mayor capacidad.	Comprar máquinas y equipos que permitan elevar el nivel de producción.
		Adquirir equipos de bajo costos operativos.	Comprar máquinas y equipos que permitan reducir costos de operación.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 30: Iniciativas estratégicas VIII

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Descripción
Infraestructura	Implementar sistemas de gestión	Implementar un sistema ERP.	Poner en funcionamiento un sistema que permita planificar y coordinar los recursos del negocio.
		Crear una base de datos de clientes.	Elaborar una base de datos que contenga la información necesaria para mantenerse en contacto con los clientes.
	Implementar una estructura organizativa	Crear el organigrama de la empresa.	Establecer una estructura organizacional efectiva que defina claramente las actividades de cada trabajador.
		Integrar los objetivos, actividades y las personas.	Alinear los estilos de pensamiento de cada colaborador hacia la visión de la compañía.
	Generar alianzas estratégicas	Incrementar los puntos de distribución.	Ofrecer productos mediante socios estratégicos como supermercados, cines y restaurantes.
		Implementar una alianza cobranding.	Crear un producto “hibrido”, original e innovador en complicidad con otra empresa.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.6.6. Medición de la estrategia mediante indicadores de desempeño:

Cuadro 31: Indicadores de desempeño I

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Indicador	Meta	Frecuencia	Unidad de medida	Cálculo
Financiera	Reducir los costos de producción	Disminuir los costos de los insumos.	Reducción en los costos de producción	11%	Mensual	%	$\frac{\text{costos de producción}}{\text{ventas totales}} \times 100$
		Disminuir el tiempo del ciclo total de producción.	Disminución del tiempo total de producción.	15 min	Solo una vez	Minutos	Indicador de cumplimiento
	Incrementar los ingresos	Aumentar los precios de las tortas en 10%.	Incremento de los precios de las tortas.	10%	Solo una vez	%	Indicador de cumplimiento
		Incrementar ingresos por volumen de ventas.	Incremento de los ingresos mensuales por combos.	13%	Mensual	%	$\frac{\text{ingresos por combos}}{\text{ingresos totales}} \times 100$

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 32: Indicadores de desempeño II

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Indicador	Meta	Frecuencia	Unidad de medida	Cálculo
Financiera	Aumentar las fuentes de ingresos	Promover los productos en eventos corporativos.	Número de eventos corporativos asistidos	1	Semestral	Número	Indicador de cumplimiento
		Diseñar un modelo de franquicia.	Elaboración de documentos	4 meses	Sólo una vez	NA	Indicador de cumplimiento
	Maximizar las utilidades	Implementar un sistema de venta virtual.	Creación de una página web	7 días	NA	NA	Indicador de cumplimiento
		Fidelizar al 20% de nuestros clientes que significarían el 80% de nuestras ganancias.	Incremento del consumo de los clientes frecuentes	50%	Mensual	%	$\frac{(\text{ventas 1er mes} - \text{ventas 2do mes})}{\text{ventas 1er mes}} \times 100$

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 33: Indicadores de desempeño III

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Indicador	Meta	Frecuencia	Unidad de medida	Cálculo
Mercado / Cliente	Incrementar la cuota de mercado	Invertir en la promoción mediante redes sociales.	Cantidad de sitios de internet en los que se tiene presencia	3	Anual	NA	Indicador de cumplimiento
		Atender nichos de mercado.	Cantidad de nichos de mercado atendidos	2	Anual	NA	Indicador de cumplimiento
	Mejorar el servicio pre y post venta	Reducir el tiempo de atención al cliente.	Reducción del tiempo total de atención al cliente	5 min	NA	Minuto	Indicador de cumplimiento
		Implementar un instrumento de feedback al cliente.	Nivel de satisfacción del cliente	100%	Trimestral	%	$\frac{\text{\# clientes satisfechos}}{\text{\# clientes encuestados}} \times 100$

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 34: Indicadores de desempeño IV

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Indicador	Meta	Frecuencia	Unidad de medida	Cálculo
Mercado / Cliente	Fidelizar a los clientes	Enviar newsletter a clientes periódicamente.	Cantidad de clientes a quienes se les envió newsletter	300	Mensual	NA	Indicador de cumplimiento
		Ofrecer descuentos por grupos de clientes.	Cantidad de descuentos ofrecidos	300	Trimestre	NA	Indicador de cumplimiento
	Incrementar las oportunidades de venta	Participar en ferias y festivales gastronómicos.	Cantidad de ferias gastronómicas asistidas	1	Semestral	NA	Indicador de cumplimiento
		Organizar eventos de pastelería.	Número de eventos de gastronomía organizados	1	Semestral	NA	Indicador de cumplimiento

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 35: Indicadores de desempeño V

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Indicador	Meta	Frecuencia	Unidad de medida	Cálculo
Mercado / Cliente	Ampliar las actividades	Ofrecer productos complementarios.	Cantidad de productos complementarios vendidos	2	NA	Número	Indicador de cumplimiento
		Aperturar un nuevo local.	Cantidad de nuevos locales abiertos	1	Sólo una vez	Número	Indicador de cumplimiento

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 36: Indicadores de desempeño VI

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Indicador	Meta	Frecuencia	Unidad de medida	Cálculo
Procesos	Optimizar procesos	Estandarizar la receta de los productos.	Homogenización de los productos.	1 mes	Sólo una vez	NA	Indicador de cumplimiento
		Estandarizar el tiempo del proceso de atención.	Normalización del tiempo de atención	7 días	Sólo una vez	NA	Indicador de cumplimiento
	Crear nuevos productos	Proyectar las ventas de los nuevos productos por sabor.	Cantidad de nuevos productos vendidos por sabor	20%	Mensual	%	$\frac{\text{ventas por sabor}}{\text{ventas totales}} \times 100$
		Proyectar las ventas de los nuevos productos por tamaño.	Cantidad de nuevos productos vendidos por tamaño	11%	Mensual	%	$\frac{\text{ventas por tamaño}}{\text{ventas totales}} \times 100$

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 37: Indicadores de desempeño VII

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Indicador	Meta	Frecuencia	Unidad de medida	Cálculo
Procesos	Desarrollar un plan de ventas	Incrementar las ventas por empleado.	Cantidad de productos vendidos por recomendación	4	Diario	Número	Indicador de cumplimiento
		Diversificar las ventas.	Cantidad de nuevos productos en nuevos mercados	3	NA	Número	Indicador de cumplimiento
	Potenciar la marca	Interactuar con clientes y nuevos clientes mediante redes sociales.	Nivel de respuesta	100%	Diario	%	$\frac{\text{Cantidad de respuestas} \times 100}{\text{Cantidad de preguntas}}$
		Crear una lovemark.	Identificación de clientes lovemark	20%	Mensual	NA	NA

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 38: Indicadores de desempeño VIII

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Indicador	Meta	Frecuencia	Unidad de medida	Cálculo
Infraestructura	Capacitar al personal en gestión y atención al cliente	Capacitar al administrador con un curso de gestión de Pymes.	Cantidad de cursos asistidos por el administrador	1	Anual	Número	Indicador de cumplimiento
		Capacitar al personal de atención en servicio al cliente.	Cantidad de personal capacitado	100%	Anual	%	$\frac{\text{Cantidad trabajadores capacitados} \times 100}{\text{Cantidad trabajadores}}$
	Adquirir nuevos equipos	Adquirir equipos de mayor capacidad.	Adquisición de equipos de mayor capacidad	1	NA	Número	Indicador de cumplimiento
		Adquirir equipos de bajo costos operativos.	Adquisición de equipos de bajos costos operativos	1	NA	Número	Indicador de cumplimiento

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 39: Indicadores de desempeño IX

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas	Indicador	Meta	Frecuencia	Unidad de medida	Cálculo
Infraestructura	Implementar sistemas de gestión	Implementar un sistema ERP.	Adquisición de un sistema ERP	1	NA	Número	Indicador de cumplimiento
		Crear una base de datos de clientes.	Cantidad de nuevos clientes ingresados	80%	Semanal	%	$\frac{\# \text{ clientes nuevos ingresados}}{\# \text{ total de clientes}} \times 100$
	Implementar una estructura organizativa	Crear el organigrama de la empresa.	Implantación de funciones	1	Sólo una vez	NA	Indicador de cumplimiento
		Integrar las actividades, los objetivos y las personas.	Cumplimiento de iniciativas	100%	Por etapa	%	$\frac{\text{Cantidad de iniciativas cumplidas}}{\text{Cantidad de iniciativas ejecutadas}} \times 100$
	Generar alianzas estratégicas	Incrementar los puntos de distribución.	Cantidad de empresas minoristas que trabajan con la Dulcería	1	Anual	Número	Indicador de cumplimiento
		Implementar una alianza cobranding.	Creación de producto híbrido	1	Sólo una vez	Número	Indicador de cumplimiento

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.6.7. Priorización de las iniciativas estratégicas:

El Plan Estratégico de la Dulcería Amaretti 2017 – 2021 se implementará en tres etapas, a continuación, se mostrarán los planes de acción distribuidos en cada una de las tres fases. Las matrices estratégicas tienen dos lineamientos, el esfuerzo de implantación, es decir, la cantidad de recursos que se emplearán para poder llevar a cabo cada iniciativa; y la importancia estratégica, que se refiere al grado de importancia y trascendencia de cada plan de acción que permitirá cumplir los objetivos estratégicos. Posteriormente se les dará un orden en base a los lineamientos evaluados.

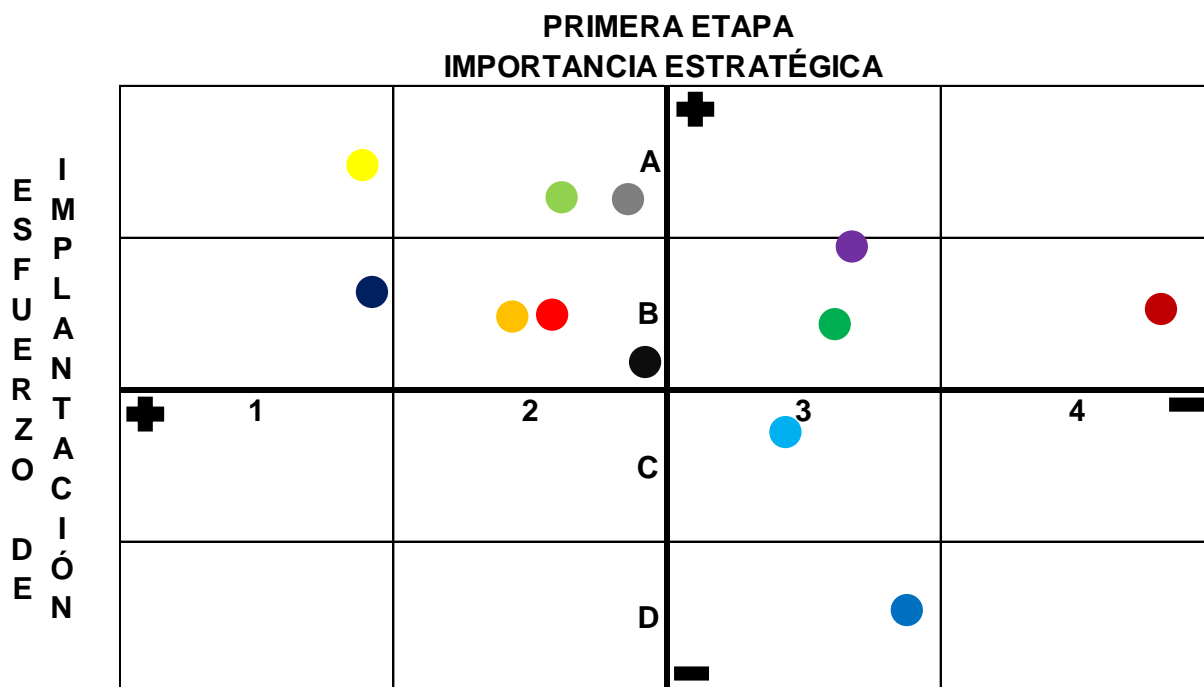
Cuadro 40: Priorización de las iniciativas estratégicas I

Código	Color	Iniciativas – Primera Etapa
DA01		Crear el organigrama de la empresa.
DA02		Estandarizar la receta de los productos.
DA03		Estandarizar el tiempo del proceso de atención.
DA04		Crear una base de datos de clientes.
DA05		Implementar un sistema ERP.
DA06		Capacitar al personal de atención en servicio al cliente.
DA07		Capacitar al administrador con un curso de gestión de Pymes.
DA08		Incrementar las ventas por empleado.
DA09		Disminuir el tiempo del ciclo total de producción.
DA10		Reducir el tiempo de atención al cliente.
DA11		Interactuar con clientes y nuevos clientes mediante redes sociales.
DA12		Disminuir los costos de los insumos.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 19: Impacto Estratégico I



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

DA01 – Crear el organigrama de la empresa:

Este plan de acción dará orden a la organización, además definirá los puestos, los lineamientos, la cadena de mando y el nivel de sueldos dentro de la Dulcería Amaretti. El esfuerzo de implantación es bajo, sin embargo, tiene un impacto estratégico relativamente alto, ya que será la guía fundamental de la empresa.

DA02 – Estandarizar la receta de los productos:

Tanto el esfuerzo de implantación como el impacto estratégico de ejecutar esta iniciativa son altos. Si bien, estandarizar la receta de los productos es

una actividad sencilla debido a la experiencia de los dueños haciendo pasteles, esta demandará un proceso de pruebas hasta que la receta quede perfecta y se superen los errores, por lo que existe la posibilidad de que hayan mermas en los insumos y gastos operativos. En cuanto al impacto estratégico, es importante llevar a cabo esta iniciativa porque homogenizará los productos base, se reducirán las pérdidas de insumos a largo plazo, se simplificará el proceso de producción y se llevará un control exhaustivo del mismo, es decir, la Dulcería será más eficiente.

DA03 – Estandarizar el tiempo del proceso de atención:

La implantación de esta iniciativa es alta, se diseñará un diagrama de flujo que definirá claramente todo el proceso de atención, este paso es el sencillo, sin embargo, una vez diseñado el diagrama se deberá poner en marcha e involucrar a todas las personas para que no se cometa ningún error, y además el administrador deberá estar en constante supervisión para que ningún paso falle. En cuanto a la importancia estratégica, esta acción es primordial ya que la mayoría de las pastelerías de Arequipa, que tienen más participación en el mercado, flaquean en este proceso, es por eso que se debe mejorar en este aspecto para distinguirse de las demás.

DA04 – Crear una base de datos de clientes:

El esfuerzo de implantación es muy alto debido a que demandará tiempo para poder recopilar la información de los clientes que visiten la Dulcería, el impacto estratégico también es muy alto porque mediante esta iniciativa se pretende

fidelizar a los clientes, conocer que es lo gustan y prefieren para darles un trato personalizado y diferenciado.

DA05 – Implementar un sistema ERP:

Implantar esta iniciativa será un proceso complejo, ya que se creará una base de datos de todos los recursos de la empresa la cual debe estar en constante actualización y supervisión. Es muy importante estratégicamente ya que su ejecución permitirá llevar un control exacto de los movimientos de insumos, ingresos, egresos y gestión de base de datos de cada área.

DA06 – Capacitar al personal de atención en servicio al cliente:

Preparar al personal en atención al cliente no denotará mucho esfuerzo, el administrador instruirá a los trabajadores, les transmitirá los conceptos elementales que aprendió en el curso de gestión de Pymes y les proporcionará todas los conocimientos que él adquirió durante los casi 17 años que dirigió la Dulcería Amaretti. Sin embargo, la importancia estratégica es alta ya que lo que se quiere es preparar correctamente al personal para que la pastelería se distinga por la calidad de la atención y el servicio, y sólo de esta manera el cliente este completamente satisfecho.

DA07 – Capacitar al administrador con un curso de gestión de Pymes:

Ambos lineamientos tienen una importancia media, ya que el administrador se formará y conocerá las tendencias en gestión más importantes para este tipo de negocios, lo que le permitirá poder dirigir la Dulcería correctamente,

gestionar eficientemente los recursos, lograr los objetivos eficazmente y tomar decisiones críticas en tiempos difíciles.

DA08 – Incrementar las ventas por empleado:

El esfuerzo de implantación y la importancia estratégica en esta iniciativa son relativamente bajos, debido a que mediante este plan se pretende dar a conocer la variedad de productos que la pastelería vende, para poder expendarlos en conjunto.

DA09 – Disminuir el tiempo del ciclo total de producción:

El esfuerzo de implantar este plan de acción es muy alto debido a que se debe contratar a un ayudante de pastelería que ayude con las labores de producción, además se deberá reorganizar y reajustar cada uno de los pasos del proceso, también se debe supervisar cada actividad para que se lleve adecuadamente, ya que esta es una actividad clave que involucra inocuidad, calidad y una preparación con un enfoque artesanal. En cuanto a la importancia estratégica, esta es alta ya que es imprescindible reducir los tiempos para mejorar el nivel de producción en un eventual crecimiento de la demanda de los productos de la Dulcería Amaretti.

DA10 – Reducir el tiempo de atención al cliente:

El esfuerzo de implantar este plan de acción es bajo, ya que se contratará personal adicional para que ayude con las tareas de atención al cliente, de esta manera se mejorarán sustancialmente los tiempos del servicio. Esta reducción del tiempo es muy importante estratégicamente porque, la suma

de la rapidez y la correcta atención, hará que el nivel de servicio y la satisfacción de los clientes sean bien percibidos por los consumidores para que se conviertan en fortalezas del negocio.

DA11 – Interactuar con clientes y nuevos clientes mediante redes sociales:

El esfuerzo de implantación es alto debido a que el administrador y el personal de atención al cliente tendrán que interactuar frecuentemente con los clientes mediante redes sociales, promocionando los productos, resolviendo dudas y respondiendo cada una de las interrogantes que los clientes planteen; sin dejar de lado sus principales funciones. La importancia estratégica también es alta debido a que actualmente las redes sociales son un instrumento relevante para promocionar una marca, por lo tanto, la correcta administración de las redes sociales hará que no sólo se esté en constante contacto con los clientes, sino que la Dulcería Amaretti esté presente en su mente y se publicite como una nueva y mejor opción.

DA12 – Disminuir los costos de los insumos:

Ambos lineamientos son importantes, esta iniciativa no sólo consiste en obtener mejores precios de los proveedores, sino negociar y entablar una relación redituable a largo plazo que garantice precios cómodos sin descuidar la calidad requerida y necesaria para el producto final.

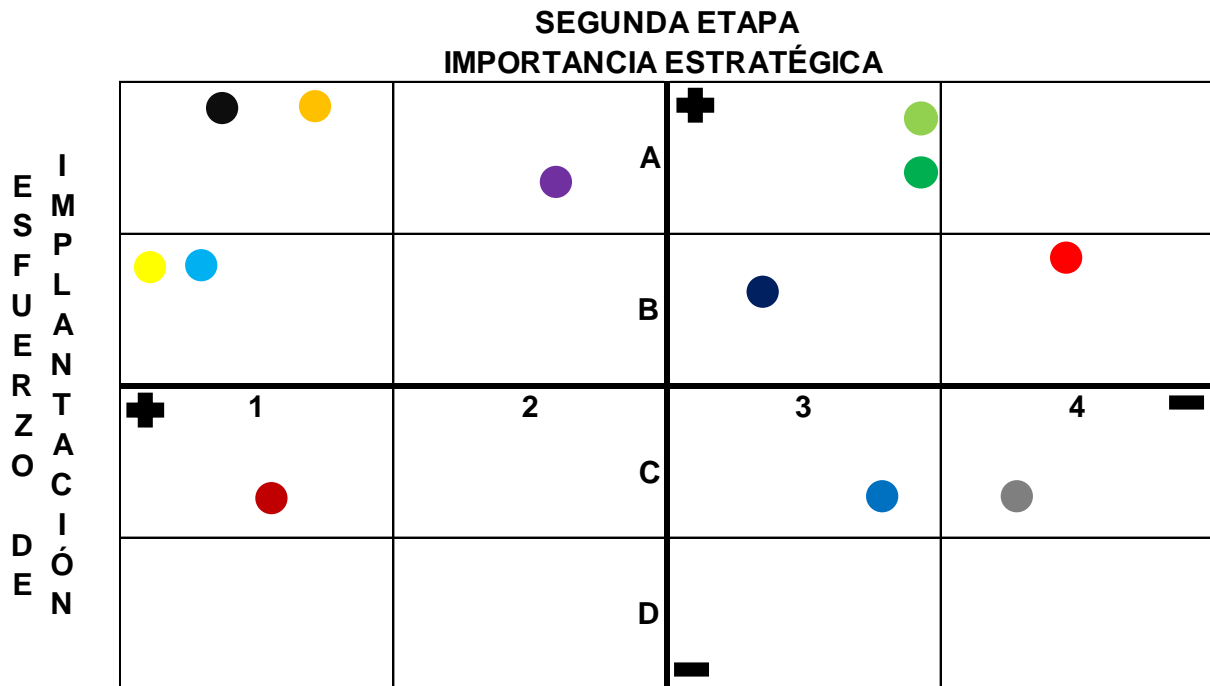
Cuadro 41: Priorización de las iniciativas estratégicas II

Código	Color	Iniciativas – Segunda Etapa
DA13		Implementar una alianza co-branding.
DA14		Implementar un instrumento de feedback al cliente.
DA15		Integrar los objetivos, actividades y las personas.
DA16		Adquirir equipos de mayor capacidad.
DA17		Proyectar las ventas de los nuevos productos por sabor.
DA18		Proyectar las ventas de los nuevos productos por tamaño.
DA19		Adquirir equipos de bajo costos operativos.
DA20		Ofrecer productos complementarios.
DA21		Invertir en la promoción mediante redes sociales.
DA22		Participar en ferias y festivales gastronómicos.
DA23		Aumentar los precios de las tortas en 10%.
DA24		Atender nuevos nichos de mercado.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 20: Impacto Estratégico II



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

DA13 – Implementar una alianza co-branding:

El esfuerzo de implantar este plan de acción es alto, porque esta asociación le permitirá aliarse con otra marca para crear un producto “híbrido”, completamente nuevo, único e innovador que involucrará un proceso de investigación y desarrollo que tomará tiempo, desde encontrar a la mejor empresa para aliarse, hasta la venta del producto. En cuanto a la importancia estratégica, esta es media, ya que hasta que dure la alianza, esta permitirá que los clientes de la empresa elegida conozcan a la Dulcería Amaretti.

DA14 – Implementar un instrumento de feedback al cliente:

El esfuerzo de implantación es sencillo ya que se basa en la entrega de cartillas o pequeños cuestionarios, los cuales se presentarán a los clientes para obtener datos sobre los puntos fuertes o débiles, que ayudarán a identificar posibles problemas o puntos que deban ser fortalecidos. La importancia estratégica es medio alta por que se obtendrá información nueva directamente de los clientes luego de consumir alguno de los productos.

DA15 – Integrar los objetivos, actividades y las personas:

El esfuerzo de implantación y la importancia estratégica de implementar este plan de acción es muy alto. Alinear los estilos de pensamiento de cada uno de los trabajadores hacia los objetivos y la meta, será una tarea ardua, y conseguir que cada una de las acciones y actividades, que se realizan en la pastelería, se cumplan con determinación y se ejecuten correctamente, supondrá una labor compleja. Por lo tanto, integrar estos tres factores en la compañía será una de las labores más complicadas y que más tiempo tome, de igual manera será fructífera ya que su alcance será en todos los niveles de gestión, en el nivel operativo, táctico y estratégico. Se ejecutará en la segunda etapa y también en la tercera.

DA16 – Adquirir equipos de mayor capacidad:

El esfuerzo de llevar a cabo esta iniciativa es muy alto porque se tendrá que invertir en la compra de equipos, máquinas y materiales, nuevos y más grandes. Esta inversión es importante estratégicamente, ya que años atrás la

pastelería no pudo soportar la demanda del mercado provocando que muchos clientes busquen y prefieran los productos de la competencia.

DA17 – Proyectar las ventas de los nuevos productos por sabor:

El esfuerzo de implantar esta iniciativa es medio porque las recetas de los productos base estarán estandarizados, así que el proceso de creación de estos nuevos productos está parcialmente realizado, y lo único que restaría es adecuar los procesos de armar, rellenar y decorar el producto final. En cuanto a la importancia estratégica, esta sí es muy alta porque se empezarán a comercializar tortas nuevas e innovadoras pero sin dejar de lado el toque artesanal de los productos que el mercado desea, por lo que los clientes tendrán más opciones para comprar y no tendrán que preferir a la competencia en cuanto a variedad.

DA18 – Proyectar las ventas de los nuevos productos por tamaño:

De igual manera que la iniciativa DA17, el esfuerzo de implantación es medio porque las recetas ya están estandarizadas, solo restaría adecuar las recetas a cada uno de los tamaños, pequeño, mediano y grande; según prefieran los clientes. La importancia estratégica es muy alta porque mediante este plan de acción se quiere personalizar los productos de la Dulcería Amaretti según las necesidades de los clientes. La propuesta consiste en solucionar el problema de aquellos clientes que no necesitan una torta tan grande.

DA19 – Adquirir equipos de bajos costos operativos:

El esfuerzo de implantar esta iniciativa es alto, debido a que se tiene que adquirir equipos que garanticen un bajo costo operativo, es decir, un bajo consumo en gas; esta adquisición demandará una inversión alta. En cuanto a la importancia estratégica esta es medio alta, porque esta compra posibilitará hacer frente a una mayor producción, pero siendo eficientes, tanto en tiempo como en costos. Se pretende adquirir hornos de convección porque distribuyen eficientemente el calor por medio de un ventilador.

DA20 – Ofrecer productos complementarios:

El esfuerzo de implantar este plan de acción es medio ya que a corto plazo sólo se busca dar una mayor rotación a los productos complementarios como los alfajores, jugos, cafés y té. A largo plazo se pretende sumar más productos complementarios a la carta, de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado. La importancia estratégica es media, porque ofrecer estos productos permitirá obtener más ingresos ya que el margen de ganancia es más alto.

DA21 – Invertir en la promoción mediante redes sociales:

El esfuerzo de invertir en redes sociales es medio porque se contratará a un consultor freelance de medios que diseñe un plan de redes sociales y un manual que instruya al administrador como ejecutar esta iniciativa correctamente. Sin embargo, este plan de acción es importante estratégicamente porque permitirá a Amaretti hacerse más conocida en este

medio, que es muy utilizado por su público objetivo, además será una ventana para poder promocionar los productos de la Dulcería.

DA22 – Participar en ferias y festivales gastronómicos:

Ambos lineamientos tienen una importancia alta, esta iniciativa busca dar a conocer la marca en este tipo de eventos con el propósito de conseguir más clientes, por lo tanto, se tiene costear el derecho de inscripción e invertir en un stand llamativo que cautive a los clientes que después de haber degustado los productos prefieran a Amaretti.

DA23 – Aumentar los precios de las tortas en 10%:

Tanto el esfuerzo de implantar esta iniciativa como su importancia estratégica son medio bajos. Este incremento en los precios posibilitará un aumento de los ingresos y por lo tanto, contrarrestará el gasto que involucra ejecutar el Plan estratégico, finalmente este incremento es justificable porque la demanda crecerá y por ende se necesitará ser más competitivo.

DA24 – Atender nuevos nichos de mercado:

Este plan de acción tiene un esfuerzo de implantación e importancia estratégica muy altos, atender a un mercado desatendidos no sólo fomentará que la demanda incremente, sino que se les haga un seguimiento exhaustivo con el propósito de fidelizarlos a largo plazo. Por esto se deberá incrementar la producción, crear nuevos productos y mantener una constante comunicación, ya sea con clientes comunes o corporativos.

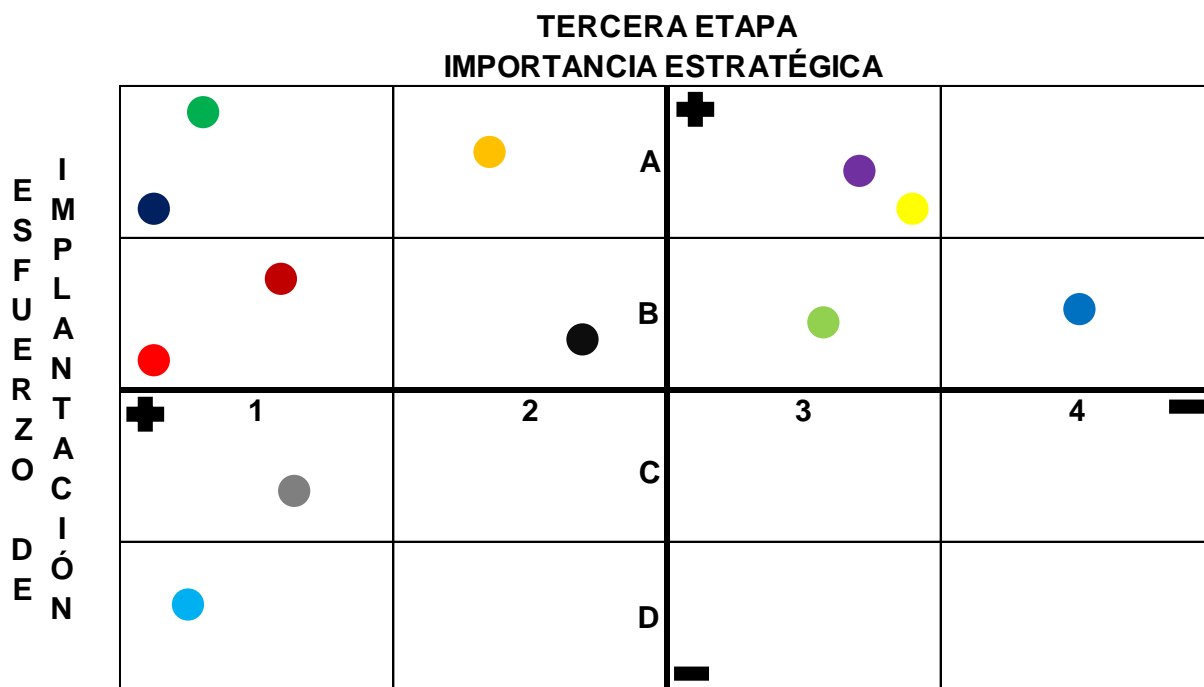
Cuadro 42: Priorización de las iniciativas estratégicas III

Código	Color	Iniciativas – Tercera Etapa
DA25		Incrementar los puntos de distribución.
DA26		Aperturar un nuevo local.
DA27		Diversificar las ventas.
DA28		Enviar newsletter a clientes periódicamente.
DA29		Ofrecer descuentos especiales por grupos de clientes.
DA30		Crear una lovemark.
DA31		Organizar eventos de pastelería.
DA32		Incrementar ingresos por volumen de ventas.
DA33		Fidelizar al 20% de nuestros clientes que significarían el 80% de nuestras ganancias
DA34		Implementar un sistema de venta virtual.
DA35		Diseñar un modelo de franquicia.
DA36		Promover los productos en eventos corporativos.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 21: Impacto Estratégico III



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

DA25 – Incrementar los puntos de distribución:

El esfuerzo de implementar esta iniciativa es alto, porque se tendrá que buscar a los socios adecuados que permitan aumentar las ventas de las tortas de la Dulcería Amaretti, debiendo negociar y acordar como se ejecutarán las ventas. Además, esta asociación supondrá un incremento en la demanda que tendrá que ser planificada para poder atender a todos los clientes correctamente. La importancia estratégica es alta, porque el aumento de los puntos de distribución posibilitará que más arequipeños pueden conocer la marca Amaretti y los productos dela pastelería.

DA26 – Abrir un nuevo local:

El esfuerzo de abrir un nuevo local es muy alto, porque involucrará una inversión y un gasto mensual por el alquiler; también se tendrán que planificar y proyectar las ventas de este nuevo local para poder analizar su rentabilidad y beneficios, así como contratar más personal e incrementar la producción. En cuanto a la importancia estratégica, también es alta, porque permitirá captar clientes de una determinada zona geográfica, con más presencia y participación en el mercado.

DA27 – Diversificar las ventas:

Ambos lineamientos tienen una importancia alta porque se deben desarrollar productos acordes a los de segmentos de mercado que atenderá Amaretti y a los nichos que están desatendidos, ya sean clientes corporativos o comunes. Se tendrá que crear nuevos productos, perfeccionar en los sabores, siguiendo con los pilares del negocio, que son la diferenciación, la calidad e innovación.

DA28 – Enviar newsletter a clientes periódicamente:

Esta iniciativa es muy importante estratégicamente pues es el segundo paso luego de obtener una nutrida base de datos con clientes comunes y corporativos, los cuales recibirán notificaciones mensuales de acuerdo a fechas importantes dentro de sus actividades; tales como cumpleaños o aniversarios corporativos, lo que busca generar en el cliente una percepción de reconocimiento y aprecio por parte de Amaretti, que terminará mejorando el posicionamiento y recordación de la marca. En cuanto al esfuerzo de

implantación, es bajo ya que se necesita sólo de una conexión a internet y de los contactos necesarios para llegar a través de un mensaje o correo masivo a toda nuestra base de clientes.

DA29 – Ofrecer descuentos especiales por grupos de clientes:

El esfuerzo de ofrecer descuentos especiales es bajo, el proceso será sencillo, se detectarán fechas especiales y se aplicarán descuentos a los grupos de clientes que cumplan con los requisitos del descuento. La importancia estratégica es alta porque mediante esta iniciativa se fomentará que los clientes prefieran adquirir los productos de la Dulcería antes que los de la competencia, en fechas donde la demanda es alta.

DA30 – Crear una lovemark:

Esta iniciativa es muy importante, la meta es ganarse el respeto de los clientes. Tanto la implantación como la importancia estratégica tienen un grado de implementación muy alto, porque no consiste en que el cliente siempre tenga la razón o en que no se le haga perder mucho tiempo; sino consiste en que la pastelería cumpla lo que le prometió, es decir, compartir un dulce momento. Y la única manera de cumplir con esa promesa es haciendo todo bien y cada vez mejor.

DA31 – Organizar eventos de pastelería:

El esfuerzo de implantación es alto porque se tendrá que crear, planificar y ejecutar talleres en los cuales la Dulcería Amaretti enseñara el proceso de creación de pasteles, decoración y técnicas básicas de repostería, como

también programas o conferencias en los cuales se promocióne los productos a Amaretti. La importancia estratégica es baja porque el objetivo es diversificar las fuentes de ingreso.

DA32 – Incrementar ingresos por volumen de ventas:

El esfuerzo de implantación es bajo, la Dulcería Amaretti aumentará el volumen de sus ventas combinando los productos que ya comercializa, creando combos y paquetes más atractivos para los clientes, por lo tanto, esta iniciativa no supone ningún proceso o tarea compleja. La importancia estratégica es medio alta porque este plan de acción les dará mayor rotación a aquellos productos que poco o no mucho se venden.

DA33 – Fidelizar al 20% de nuestros clientes que significarían el 80% de nuestras ganancias:

El esfuerzo de implantación y la importancia estratégica de este plan de acción son altos, porque la tarea de fidelizar al 20% de los clientes frecuentes será compleja y consistirá en darles seguimiento, un trato personalizado y beneficios particulares. El objetivo de esta iniciativa es que los clientes se sientan completamente satisfechos, al punto que promocionen boca a boca las bondades que la Dulcería les ofrece.

DA34 – Implementar un sistema de venta virtual:

El esfuerzo de implantar una plataforma de venta mediante web es medio, se contratará a una persona que diseñe la página web; la importancia estratégica es muy alta porque esta plataforma será un nuevo punto de venta, que

simplificará el proceso de venta haciendo que sea completamente virtual y no física. Será ventajoso para la Dulcería porque disminuirá la afluencia de clientes en sus locales, y para los clientes que tendrán las tortas en la puerta de su casa.

DA35 – Diseñar un modelo de franquicia:

El esfuerzo de implantar un modelo de franquicia es alto, porque Amaretti necesitará elaborar distintos documentos para la franquicia, como el dossier de la empresa, el precontrato y el contrato, además de inscribirse en el registro de franquiciadores y diseñar detalladamente el know how, para finalmente elaborar todos los manuales operativos. Este proceso es complejo y tomará tiempo para que se desarrolle correctamente. En cuanto a la importancia estratégica, este es mediana porque la empresa aumentará sus fuentes de ingreso.

DA36 – Promover los productos en eventos corporativos:

Ambos lineamientos tienen una relevancia medianamente alta, se tendrán que añadir al proceso de producción los productos que se serán promocionados en los eventos supervisando que absolutamente nada falle; cada evento será una ventana para que la Dulcería consiga más socios y más participación en el mercado.

5.6.8. Costo de implementación de iniciativas estratégicas priorizadas:

Cuadro 43: Costo de implementación de iniciativas estratégicas I

Código	Prioridad	Iniciativa	Costo de implementación – Primera Etapa	
DA01	1	Crear el organigrama de la empresa.	S/. 0	Crear la estructura orgánica adecuada de la empresa.
DA02	2	Estandarizar la receta de los productos.	S/. 300	Analizar y homogenizar las recetas de los bizcochos, además de experimentar hasta que el producto sea totalmente estandarizado.
DA12	3	Disminuir los costos de los insumos.	S/. 150	Renegociar los precios de los insumos o, si es que se da el caso, buscar nuevas opciones en el mercado.
DA09	4	Disminuir el tiempo del ciclo total de producción.	S/. 500	Contratar a un ayudante de pastelería.
DA05	5	Implementar un sistema ERP.	S/. 2,150	Adquirir el ERP “El Camaleón”
DA03	6	Estandarizar el tiempo del proceso de atención.	S/. 0	Analizar el proceso de atención al cliente y crear un flujograma que haga el procedimiento fácil, simple y eficiente.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 44: Costo de implementación de iniciativas estratégicas II

Código	Prioridad	Iniciativa	Costo de implementación – Primera Etapa	
DA10	7	Reducir el tiempo de atención al cliente.	S/.500	Contratar personal de atención al cliente.
DA07	8	Capacitar al administrador con un curso de gestión de Pymes.	S/. 700	Preparar al administrador en un curso de gestión de pequeños negocios.
DA06	9	Capacitar al personal de atención en servicio al cliente.	S/. 0	Proporcionar los conocimientos y procedimientos orientados a mejorar la eficiencia en la atención al cliente.
DA04	10	Crear una base de datos de clientes.	S/. 0	Obtener información básica de los clientes y de fechas relevantes.
DA11	11	Interactuar con clientes y nuevos clientes mediante redes sociales.	S/. 0	Fortalecer las relaciones con los clientes por redes sociales.
DA08	12	Incrementar las ventas por empleado.	S/. 0	Utilizar los productos en stock, combinarlos de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes, y posteriormente los promocionarlos.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 45: Costo de implementación de iniciativas estratégicas III

Código	Orden	Iniciativa	Costo de implementación – Segunda Etapa	
DA15	13	Integrar los objetivos, actividades y las personas.	S/. 0	Reuniones periódicas con todo el personal para analizar la situación de la empresa en cuanto a actividades y objetivos.
DA16	14	Adquirir equipos de mayor capacidad.	S/. 4900	Adquirir equipos más grandes.
DA19	15	Adquirir equipos de bajo costos operativos.	S/. 4900	Adquirir equipos eficientes.
DA17	16	Proyectar las ventas de los nuevos productos por sabor.	S/. 300	Crear nuevos productos en base a los sabores más vendidos
DA18	17	Proyectar las ventas de los nuevos productos por tamaño.	S/. 0	Adecuar la receta de los productos para venderlos en tamaños pequeño y mediano.
DA24	18	Atender nuevos nichos de mercado.	S/. 0	Atender la demanda de nuevos clientes.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 46: Costo de implementación de iniciativas estratégicas IV

Código	Orden	Iniciativa	Costo de implementación – Segunda Etapa	
DA21	19	Invertir en la promoción mediante redes sociales.	S/. 1000	Contratar un community manager para que diseñe y gestione un plan de redes sociales.
DA20	20	Ofrecer productos complementarios.	S/. 150	Fabricar y comercializar nuevos productos complementarios.
DA14	21	Implementar un instrumento de feedback al cliente.	S/. 50	Impresión de cartillas.
DA22	22	Participar en ferias y festivales gastronómicos.	S/. 2000	Participar y vender productos en ferias.
DA23	23	Aumentar los precios de las tortas en 10%.	S/. 0	Incrementar precios de los productos.
DA13	24	Implementar una alianza cobranding.	S/. 300	Investigación y desarrollo del nuevo producto, y puesta en marcha de alianza.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 47: Costo de implementación de iniciativas estratégicas V

Código	Color	Iniciativa	Costo de implementación – Tercera Etapa	
DA27	25	Diversificar las ventas.	S/. 0	Crear nuevos productos para nuevos mercados.
DA25	26	Incrementar los puntos de distribución.	S/. 150	Negociar nuevos puntos de distribución
DA34	27	Implementar un sistema de venta virtual.	S/. 3000	Diseñar una plataforma web.
DA28	28	Enviar newsletter a clientes periódicamente.	S/. 0	Enviar newsletter por correo electrónico.
DA33	29	Fidelizar al 20% de nuestros clientes que significarían el 80% de nuestras ganancias	S/. 0	Recompensas y promociones solo para clientes frecuentes.
DA29	30	Ofrecer descuentos especiales por grupos de clientes.	S/. 0	Descuentos por correo electrónico y redes sociales.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 48: Costo de implementación de iniciativas estratégicas VI

Código	Color	Iniciativa	Costo de implementación – Tercera Etapa	
DA30	31	Crear una lovemark.	S/. 0	Esfuerzo de cumplir con las iniciativas estratégicas relacionadas al marketing.
DA32	32	Incrementar ingresos por volumen de ventas.	S/. 0	Diseñar combos, paquetes y promociones combinando productos.
DA36	33	Promover los productos en eventos corporativos.	S/. 1000	Presentación de la marca en eventos corporativos.
DA31	34	Organizar eventos de pastelería.	S/. 1500	Desarrollar un evento o programa gastronómico.
DA35	35	Diseñar un modelo de franquicia.	S/. 1500	Diseñar el modelo de franquicia del negocio.
DA26	36	Aperturar un nuevo local.	S/. 20000	Inversión en un nuevo local.

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.6.9. Flujo de Caja Anual:

Cuadro 49: Flujo de Caja Anual de la Dulcería Amaretti

DULCERÍA AMARETTI - FLUJO ANUAL					
DETALLE INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Saldo inicial	S/.8,157.61	S/.80,485.60	S/.93,713.92	S/.155,477.66	S/.262,332.07
Venta de productos	S/.358,471.59	S/.360,325.66	S/.441,272.06	S/.499,197.51	S/.813,233.32
Total de Ingresos	S/.366,629.21	S/.440,811.27	S/.534,985.97	S/.654,675.18	S/.1,075,565.39
EGRESOS					
Insumos	S/.170,385.82	S/.161,054.90	S/.186,374.16	S/.198,993.44	S/.324,259.33
Materia prima	S/.16,580.44	S/.15,739.21	S/.21,903.72	S/.26,120.03	S/.39,630.35
Energía eléctrica	S/.5,340.00	S/.5,730.00	S/.6,570.00	S/.7,410.00	S/.13,400.00
Agua	S/.660.00	S/.792.00	S/.924.00	S/.1,050.00	S/.1,920.00
Telefonía e internet	S/.1,068.00	S/.1,068.00	S/.1,068.00	S/.1,068.00	S/.1,780.00
Gas	S/.3,456.00	S/.3,888.00	S/.5,292.00	S/.8,100.00	S/.19,440.00
Sueldos	S/.34,800.00	S/.76,800.00	S/.100,200.00	S/.135,600.00	S/.158,000.00
Pago accionistas	S/.25,200.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Alquiler	S/.18,000.00	S/.18,000.00	S/.18,000.00	S/.18,000.00	S/.30,000.00
Prestamo bancario	S/.9,360.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Mantenimiento	S/.250.00	S/.0.00	S/.250.00	S/.250.00	S/.250.00
Impuestos	S/.68,288.84	S/.68,642.04	S/.84,062.33	S/.95,097.13	S/.154,920.95
Plan Estratégico	S/.3,300.00	S/.10,100.00	S/.3,050.00	S/.5,750.00	S/.34,600.00
Total de Egresos	S/.356,689.09	S/.361,814.15	S/.427,694.21	S/.497,438.60	S/.778,200.62
SALDO FINAL	S/.9,940.12	S/.78,997.12	S/.107,291.76	S/.157,236.58	S/.297,364.77
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	3%	22%	24%	31%	37%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

5.6.10. Análisis Financiero de la implementación del Plan Estratégico:

El costo total de la implementación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021 es de S/. 135,700.00 durante los cinco años de su ejecución.

Durante el año 2016 se obtuvo una rentabilidad sobre las ventas del 3%. Después de la implementación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti la rentabilidad sobre las ventas crecerá hasta 37%, es decir que las utilidades de la Dulcería representarán el 37% de las ventas.

Mediante la creación de una estructura organizacional, la estandarización de los procesos y de los productos, la fidelización de clientes, la inversión en infraestructura y en recursos humanos, el desarrollo de la marca y la innovación; se logrará que la Dulcería Amaretti sea una pastelería reconocida en Cayma, Yanahuara y el cercado de Arequipa.

En síntesis, incremento de la rentabilidad de las ventas en más del 30% se logrará gracias a al cumplimiento de las iniciativas estratégicas, los objetivos estratégicos, las estrategias, la misión y la visión que la empresa se propuso.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones:

- En actualidad Amaretti carece de una administración efectiva, de una estructura organizativa y de objetivos; sin embargo, mediante la formulación del Plan Estratégico se ha logrado definir, la misión, visión, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas que permitirán administrar eficientemente el negocio.
- El sector de pastelería en la ciudad de Arequipa es muy atractivo, pese a la alta competencia y a que el mercado tiene un líder con más del 50% de preferencia; las barreras de entrada, el poder de negociación de clientes y proveedores, y los productos sustitutos; son variables que se pueden aprovechar para hacer que la Dulcería Amaretti sea una empresa exitosa. De igual manera, las condiciones económicas son las propicias para poder ejecutar el Plan Estratégico durante los próximos cinco años.
- Se reformuló completamente el modelo del negocio de la Dulcería Amaretti, se analizaron cada una de las unidades empresariales y se propusieron mejores innovadores. Amaretti ya no solo será una dulcería o pastelería, sino será el lugar donde la gente compartirá dulces momentos, degustando tortas con un estilo artesanal que le proporcionará mayor valor a los clientes.
- El uso de distintas herramientas, proporcionó información y datos significativos para poder conocer el actual desempeño de la empresa en el mercado. Después de haber analizado la información, se procedió a hacer un diagnóstico de la empresa del cual se estableció que la ventaja competitiva será la elaboración de productos de calidad artesanal, además que la

estrategia principal de la compañía será la diferenciación, y que estará acompañada de otras estrategias de soporte.

- Se desarrollaron treinta y seis planes de acción, los cuales se pondrán en marcha en tres etapas durante los cinco años para los que fue diseñado el Plan Estratégico, las iniciativas estratégicas se llevaran a cabo de manera sistemática y siguiendo el orden en el que fueron priorizadas, ya que una permitirá la correcta ejecución de la otra con el propósito de cumplir con los objetivos trazados.
- El costo total de la implementación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti durante los cinco años es de S/. 135 700.
- Desde hace unos años atrás la Dulcería Amaretti no incrementa sus ventas, sino se mantienen estancadas y en algunos momentos han disminuido hasta el punto en el cual la empresa tuvo que prestarse dinero para poder seguir operando, durante el año 2016 la empresa logro acumular una rentabilidad sobre las ventas del 3%.
- Si es que la empresa decide implementar el Plan Estratégico no sólo logrará cumplir con meta, es decir, ser una pastelería reconocida en la elaboración y comercialización de productos de repostería en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cercado de Arequipa para el 2021, sino logrará aumentar la rentabilidad de sus ventas hasta en 37% al final del quinto año de ejecución.

6.2. Recomendaciones:

- Mediante el análisis de la situación externa e interna se ha puesto en evidencia que el sector de pastelería es muy competitivo, además que existe una aglomeración de negocios con operaciones similares en el mismo espacio geográfico en el que Amaretti desarrolla sus actividades y que el modelo de negocio debe reformularse. Por estos motivos se debe relanzar, promocionar y posicionar a la Dulcería de una manera distinta, es decir, como una pastelería artesanal.
- Debido a la complejidad del Plan Estratégico de la Dulcería Amaretti 2017-2021, se ha dispuesto su implementación en tres fases durante los cinco años de ejecución, con el propósito de que la empresa haga una correcta gestión y control de los planes, actividades e indicadores. Cada etapa tiene una duración de doce meses, seguidos de seis meses de control de indicadores, para poder corregirlos y mejorarlos si es que es necesario.
- De la priorización de iniciativas estratégicas se propone que, se deben ejecutar cada uno de los planes de acción en el orden en que fueron priorizados, porque sólo de esta manera es que se minimizará el esfuerzo de implantación y se maximizará el impacto estratégico. Además, que el diseño de la estrategia tiene un camino el cual debe seguirse ordenadamente desde, la formulación de los planes de acción, los objetivos estratégicos, la estrategia hasta los objetivos corporativos.
- Para una correcta gestión y control de indicadores, se debe medir cada uno de estos en los plazos y con la frecuencia que se ha establecido, de no cumplir

con las metas propuestas se deben tomar acciones correctivas durante los seis meses que hay entre cada una de las tres etapas.

- Finalmente, se recomienda seguir minuciosamente la distribución de los costos y gastos en los que se incurre por la implementación del Plan Estratégico, es decir, se debe cumplir con los términos que se determinaron para la implantación de cada plan de acción, con el propósito de que la empresa gestione efectivamente el flujo de efectivo y no se pierda el dinero invertido.

Bibliografía:

Aramayo, A. (2007). Planeamiento Estratégico Empresarial. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2015). Niveles Socioeconómicos 2016. Arequipa.

Aurum Consultoría y Mercado. (2015). Perspectivas Económicas 2015, Región Arequipa. Arequipa.

Blasco, M. J., & Campa, F. (2014). Guía para la autoevaluación de empresas. Madrid: ACCID.

Blasco, M. J., & Campa, P. F. (2014). Guía para la autoevaluación de empresas. Madrid: ACCID.

Cordoba, F. G. (2004). El Cuestionario . México D.F.: Editorial Limusa.

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica . México: Pearson.

Isoird, C. F. (2004). Comportamientos Estratégicos. Madrid: Díaz de Santos.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Pearson.

Kornblit, A. L. (2007). Metodologías cualitativas en ciencias sociales: modelos y procedimientos de análisis. Buenos Aires: Editorial Biblos.

León Mejía , A. B. (2005). Estrategias para el Desarrollo de la Comunicación Profesional. México: Editorial Limusa.

Marketing Publishing Center. (1990). Instrumentos de análisis del marketing estratégico. Madrid : Díaz de Santos .

Porter, M. E. (2009). Estrategia Competitiva. Madrid: Ediciones Pirámide.

Rebaza, C. (2014). Plan estratégico de la empresa Dulce Capricho. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.

Sanchez Muñoz, P. C. (2013). Plan estratégico de marketing para "Dulces Rinconcito". Bogota: Universidad La Sabana.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). Administración Estratégica. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Thompson, JR., A., & Stricklanda III, A. (2001). Administración Estratégica. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Webgrafía:

Andina. (2010). Obtenido de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-en-peru-existen-unas-10000-panaderias-pastelerias-y-lima-concentra-43-237413.aspx>

Añón, A. (11 de Julio de 2011). Marketing para Pymes por Ana Laura Añón.

Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de Marketing para Pymes por Ana Laura

Añón: <https://anonpera.wordpress.com/2011/07/11/la-entrevista-en-la-investigacion-de-mercados/>

Arellano Marketiing. (2015). Arellano Marketing. Obtenido de

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/que-prefiere-hoy-el-consumidor-peruano/>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (31 de Enero de 2016).

APEIM. Obtenido de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>

Aurum Consultoría y Mercado. (2014). Aurum. Obtenido de

<http://aurumperu.com/pdf/Infoconsumoct2014.pdf>

Centro de Investigaciones Sociológicas. (2005). Centro de Investigaciones

Sociológicas. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de Centro de Investigaciones Sociológicas:

http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html

Diario Gestión. (27 de agosto de 2015). Diario Gestión. Obtenido de

<http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>

INEI. (mayo de 2012). Obtenido de

<http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/cd045364/PerCapitaAlimentos.pdf>

Ministerio de Salud del Perú. (01 de Enero de 2016). MINSA. Obtenido de MINSA:

<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/poblacion/poblacionmarcos.asp?04>

Observatorio de Seguridad Alimentaria. (2015). Observatorio de Seguridad Alimentaria.

Obtenido de <http://www.observatorioseguridadalimentaria.org/per%C3%BA-consumo-c%C3%A1pita-anual-promedio-de-productos-de-la-panader%C3%ADa-2009>

Publimetro. (05 de agosto de 2015). Publimetro. Obtenido de

<http://publimetro.pe/actualidad/noticia-inei-33-gasto-alimentos-peruanos-se-realiza-fuera-hogar-37119>

Roberto Estrada, D. G. (2005). BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcanas_roberto/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf

RPP Noticias. (2017). RPP Noticias. Obtenido de

<http://rpp.pe/economia/economia/inflacion-en-peru-cerro-el-2016-en-323-por-encima-del-rango-meta-oficial-noticia-1020696>

Vix Lifestyle. (2016). Vix Lifestyle. Obtenido de <http://www.vix.com/es/imj/salud/6131/el-cafe-da-energia-realmente>

Anexos

Anexo A: Entrevista al dueño



Entrevista realizada al dueño de la Dulcería Amaretti

Somos exalumnos de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, con el grado de bachiller, y estamos interesados en conocer la historia, los procesos y el escenario actual de su negocio, con el propósito de realizar un Plan Estratégico de su empresa, el mismo que presentaremos como trabajo de suficiencia para obtener el grado de licenciados en Administración de Negocios. Por favor, responda sinceramente las siguientes interrogantes, que nos servirán para completar nuestra tesis de investigación.

Muchas gracias.

1. ¿En qué año se fundó la Dulcería Amaretti?
2. ¿Qué lo motivo a emprender en este negocio?
3. ¿Es una empresa familiar?
4. ¿Qué tipo de productos vende?
5. ¿Usted crea sus propias recetas?
6. ¿Cómo fueron las ventas al inicio?
7. ¿Cómo han evolucionado sus ventas?
8. ¿Quiénes fueron sus primeros clientes?
9. ¿Cuál es el horario de atención?

10. ¿Cuántas son las personas que trabajan con usted?
11. ¿El negocio ha crecido?
12. ¿Elabora y comercializa los productos en un mismo lugar?
13. ¿Cómo es la logística de su empresa?
14. ¿Quiénes son sus clientes actualmente?
15. ¿Los clientes fieles, retornan?
16. ¿Hace servicio de delivery?
17. ¿Qué problemas percibe usted en el negocio?
18. ¿Ha definido algún objetivo o meta?
19. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Dulcería Amaretti?
20. ¿Ampliaría la gama de sus productos?
21. ¿De dónde provienen sus fuentes de ingreso?
22. ¿Cómo se financia el negocio?
23. ¿Cuál es o cuáles son los costos más altos en los que el negocio incurre?
24. ¿Invierte en publicidad?
25. ¿Cómo es el proceso de venta?
26. ¿Cuál es la propuesta de valor?
27. ¿Qué diferencia a Amaretti de las demás pastelerías?




Guía de preguntas – Investigación Exploratoria

Somos exalumnos de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, con el grado de bachiller, y estamos realizando una entrevista acerca del conocimiento y satisfacción del servicio y los productos de la Dulcería Amaretti. Por favor, responda sinceramente las siguientes interrogantes, que nos servirán para completar nuestra tesis de investigación.

Muchas gracias.

1. ¿Cómo conoció dulcería Amaretti?
2. ¿Qué opina de la atención en dulcería Amaretti?
3. ¿Qué productos de dulcería Amaretti son de su agrado?
4. En una escala del 1 al 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al servicio y productos ofrecidos por dulcería Amaretti? ¿Por qué?
5. ¿Cuál es su opinión con respecto a la infraestructura y decoración del local?
6. ¿Cuál es su opinión con respecto a la ubicación de Dulcería Amaretti?
7. ¿Se considera usted un cliente fiel a Dulcería Amaretti?
8. ¿Ha recomendado usted los productos de Dulcería Amaretti a otras personas? ¿Qué producto recomendó? ¿Por qué?
9. ¿Cuál cree usted que son las características de una buena pastelería?
10. ¿Qué sugeriría usted para mejorar dulcería Amaretti

	<p align="center">Facultad de Ciencias Económico Empresariales Programa Profesional de Administración de Negocios</p> <p>Somos exalumnos de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, con el grado de bachiller, y estamos realizando una encuesta acerca de los gustos y preferencias en el negocio de pastelería, en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cercado de la ciudad de Arequipa. Por favor, responda con veracidad el siguiente cuestionario, que nos servirá para completar nuestra tesis de investigación. Muchas gracias.</p>
---	---

1. ¿En qué ocasiones consume tortas y/o pasteles? Marque solo una
- ☐ En cumpleaños
 - ☐ En reuniones familiares
 - ☐ En reuniones laborales
 - ☐ De forma espontánea
 - ☐ Otro: _____

2. Aproximadamente, ¿Cuántas tortas compra en un año? Marque solo una
- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
 - ☐ Otro: _____

3. ¿Cuántas veces al mes visita alguna pastelería de manera espontánea? Marque solo una
- ☐ Ninguna
 - ☐ Una vez al mes
 - ☐ Dos veces al mes
 - ☐ Tres veces al mes
 - ☐ Más de tres veces al mes

4. ¿En qué momento del día asiste a una pastelería? Marque solo una
- ☐ Mañana
 - ☐ Tarde
 - ☐ Noche

5. Al momento de comprar una torta y/o pastel, ¿Qué es lo que toma en cuenta? Ordene del 1 al 6 según su preferencia.
- ☐ Precio
 - ☐ Calidad
 - ☐ Tamaño
 - ☐ Sabor
 - ☐ Ubicación
 - ☐ Infraestructura

6. ¿Con qué producto complementario prefiere consumir tortas y/o pasteles? Marque solo una
- ☐ Café
 - ☐ Té
 - ☐ Gaseosa
 - ☐ Jugo
 - ☐ Otro: _____

7. ¿Mediante que plataforma on-line prefiere estar en contacto con su pastelería favorita? Marque solo una
- ☐ Correo Electrónico
 - ☐ Página Web
 - ☐ Facebook
 - ☐ Twitter
 - ☐ Instagram
 - ☐ Otro: _____

8. ¿Cuánto suele gastar al comprar una porción de torta y/o pastel? Marque solo una
- ☐ Entre S/.5 y S/.6
 - ☐ Entre S/.6 y S/.7
 - ☐ Entre S/.7 y S/.8
 - ☐ Más de S/.8

9. ¿Cuánto suele gastar al comprar una torta y/o pastel? Marque solo una
- ☐ Menos de S/. 40
 - ☐ Entre S/. 40 y S/.50
 - ☐ Entre S/. 50 y S/. 60

☐ Más de S/. 60

10. ¿Estaría dispuesto a comprar un combo?

☐ Si
☐ No

Si su respuesta fue negativa, por favor pase a la pregunta número 12.

11. ¿Cuánto pagaría por ese combo? Marque solo una

☐ Entre S/.7 y S/.8
☐ Entre S/.8 y S/.9
☐ Entre S/.9 y S/.10
☐ Más de S/.10

12. ¿Qué tipo de sabor de torta prefiere? Marque solo una

☐ Dulce
☐ Acido
☐ Amargo

13. ¿Cuál de las siguientes opciones de preparación de tortas y/o pasteles prefiere? Marque solo una

☐ Artesanal
☐ Industrial

14. Seleccione cinco sabores de torta de acuerdo a su preferencia:

Chocolate	Zanahoria	Chirimoya	Sauco
Vainilla	Algarrobina	Coco	Aguaymanto
Fresa	Mango	Manzana	Lúcuma
Durazno	Limón	Maracuyá	

15. ¿En qué sector preferiría encontrar a su pastelería favorita? Marque solo una

☐ Cerca de centros comerciales
☐ En avenidas concurridas
☐ En el centro de la ciudad
☐ Otro: _____

16. ¿En qué lugar le gustaría encontrar tortas y/o pasteles? Marque solo una

☐ Centros comerciales
☐ Universidades
☐ Restaurantes
☐ Supermercados
☐ Cines
☐ Otro: _____

17. ¿Cuál de las siguientes pastelerías es de su preferencia? Marque solo una.

☐ Capriccio
☐ La Miel
☐ Suß
☐ Té Mercaderes
☐ Cherry
☐ Otro: _____

18. ¿Qué cosas mejoraría en estos negocios? Marque solo tres

☐ Sabor
☐ Calidad
☐ Servicio
☐ Presentación
☐ Variedad de la carta
☐ Rapidez

19. ¿Conoce a la Dulcería Amaretti?

☐ Si
☐ No

Anexo D: Tablas y gráficos del cuestionario

Tablas y gráficos del cuestionario – Investigación Descriptiva

Pregunta 1: ¿En qué ocasiones consume tortas y/o pasteles?

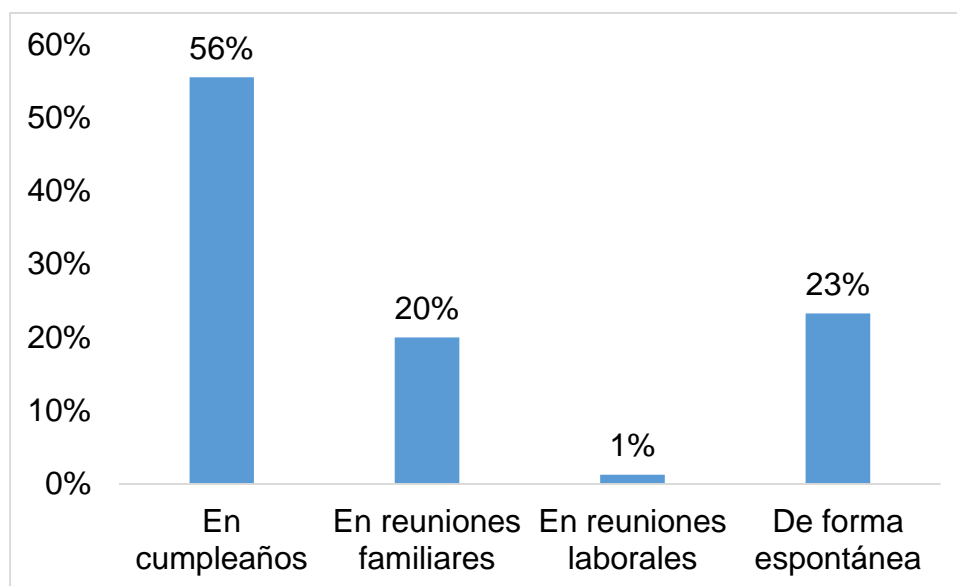
Tabla 18: Ocasiones en las que consume tortas y/o pasteles

	Frecuencia	Porcentaje
En cumpleaños	222	56%
En reuniones familiares	80	20%
En reuniones laborales	5	1%
De forma espontánea	93	23%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 22: Ocasiones en las que consume tortas y/o pasteles



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 2: Aproximadamente, ¿Cuántas tortas compra en un año?

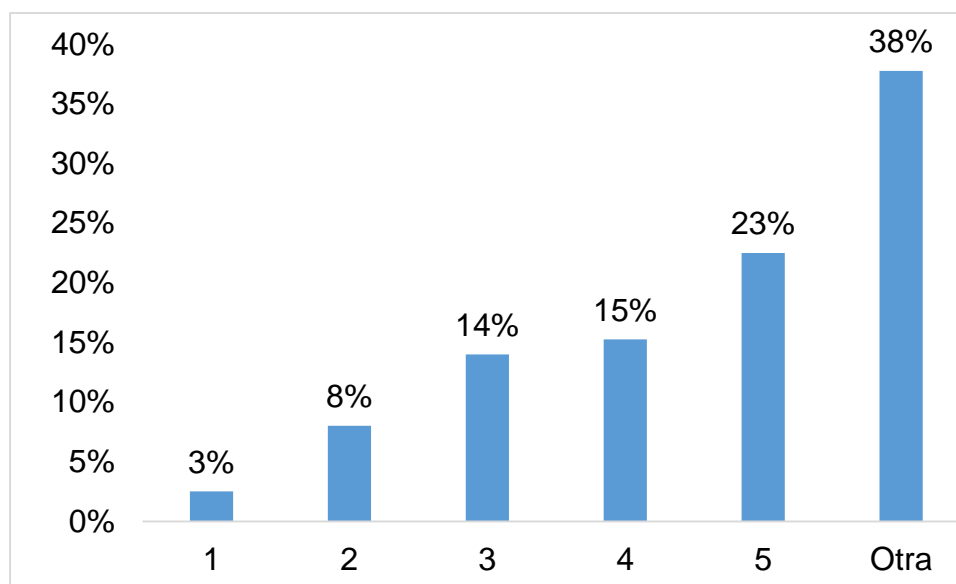
Tabla 19: Cantidad de tortas compradas en un año

	Frecuencia	Porcentaje
1	10	3%
2	32	8%
3	56	14%
4	61	15%
5	90	23%
Otra	151	38%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 23: Cantidad de tortas compradas en un año



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 3: ¿Cuántas veces al mes visita alguna pastelería de manera espontánea?

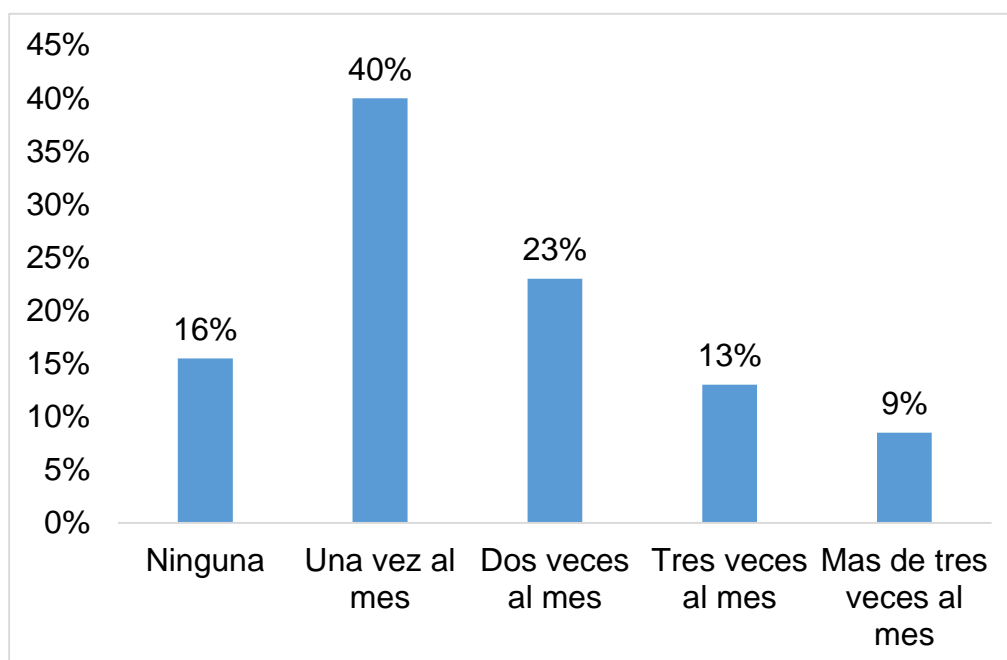
Tabla 20: Cantidad de visitas espontaneas al mes

	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	62	16%
Una vez al mes	160	40%
Dos veces al mes	92	23%
Tres veces al mes	52	13%
Más de tres veces al mes	34	9%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 24: Cantidad de visitas espontaneas al mes



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 4: ¿En qué momento del día asiste a una pastelería?

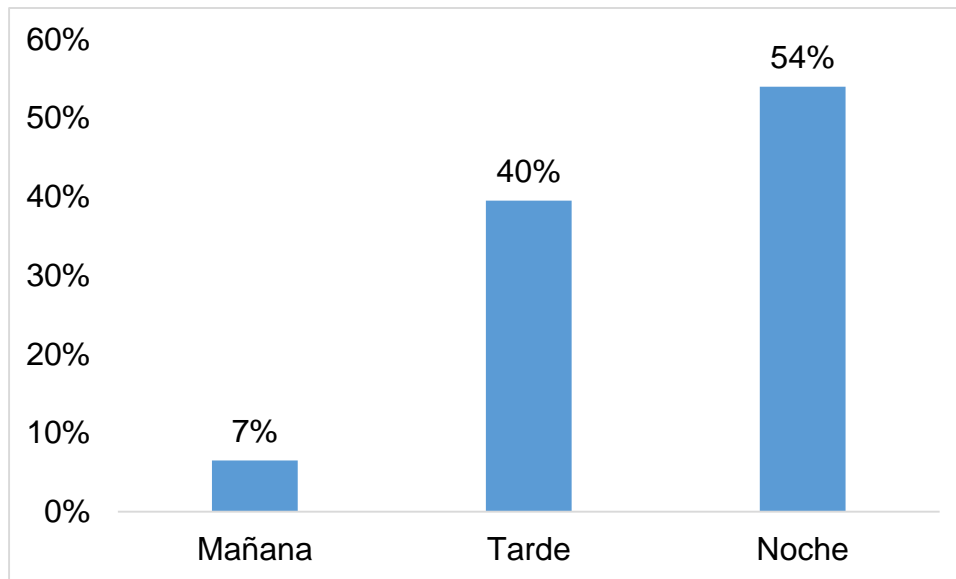
Tabla 21: Momento del día en el que asiste a una pastelería

	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	26	7%
Tarde	158	40%
Noche	216	54%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 25: Momento del día en el que asiste a una pastelería



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 5: Al momento de comprar una torta y/o pastel, ¿Qué es lo que toma en cuenta?

Ordene del 1 al 6 según su preferencia.

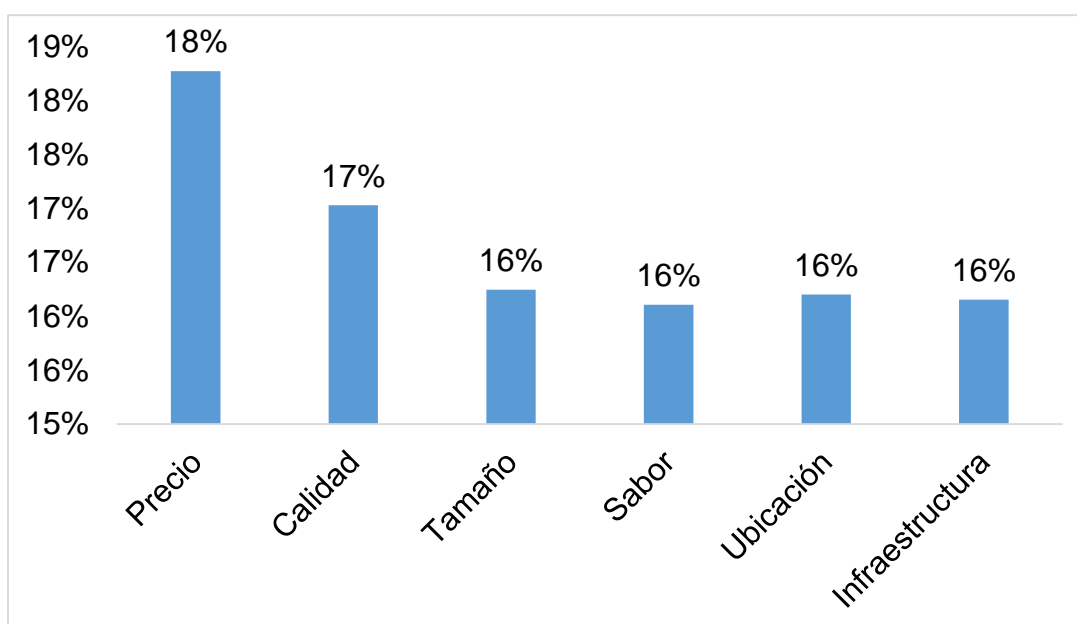
Tabla 22: Factores que determinan la compra

	Recuento	Porcentaje
Precio	397	18%
Calidad	370	17%
Tamaño	353	16%
Sabor	350	16%
Ubicación	352	16%
Infraestructura	351	16%
Total	2173	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 26: Factores que determinan la compra



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 6: ¿Con qué producto complementario prefiere consumir tortas y/o pasteles?

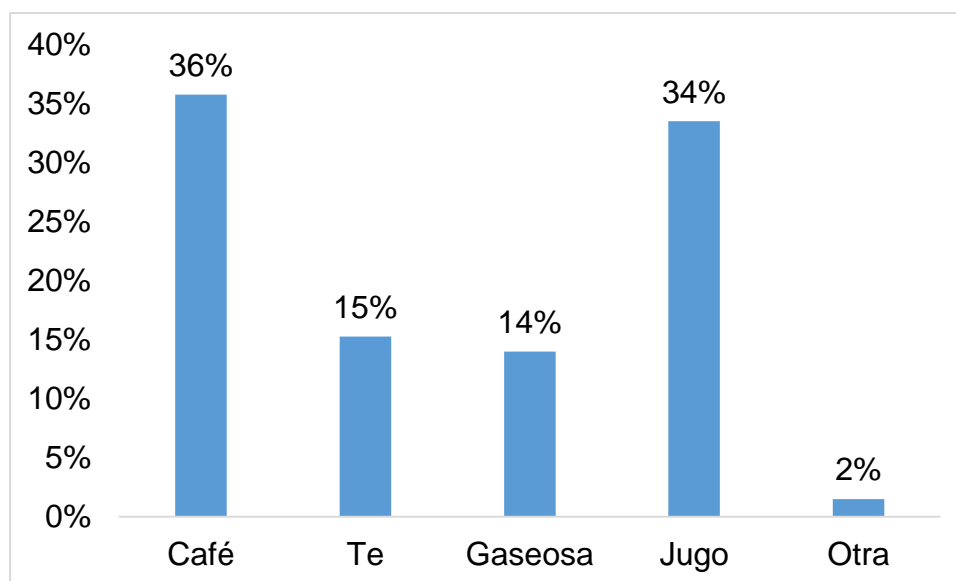
Tabla 23: Productos complementarios

	Frecuencia	Porcentaje
Café	143	36%
Te	61	15%
Gaseosa	56	14%
Jugo	134	34%
Otra	6	2%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 27: Productos complementarios



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 7: ¿Mediante que plataforma on-line prefiere estar en contacto con su pastelería favorita?

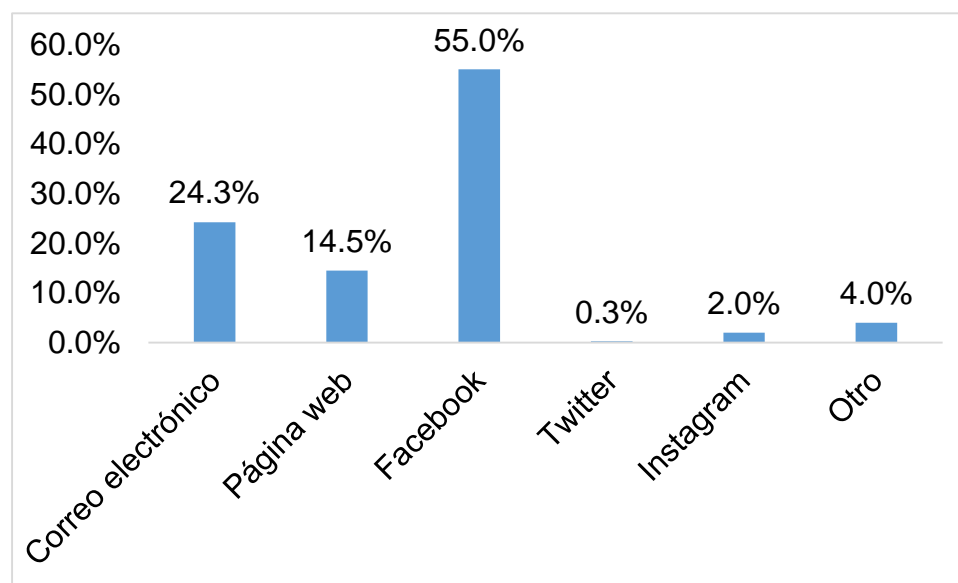
Tabla 24: Plataforma on-line preferida para contactarse con la pastelería

	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	97	24.3%
Página web	58	14.5%
Facebook	220	55.0%
Twitter	1	0.3%
Instagram	8	2.0%
Otro	16	4.0%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 28: Plataforma on-line preferida para contactarse con la pastelería



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 8: ¿Cuánto suele gastar al comprar una porción de torta y/o pastel?

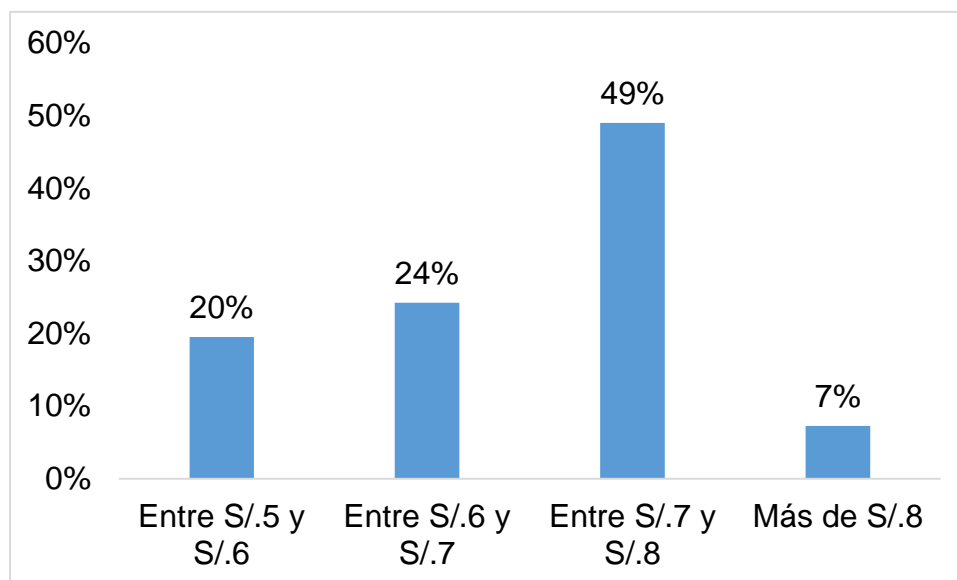
Tabla 25: Gasto promedio por porción de torta

	Frecuencia	Porcentaje
Entre S/.5 y S/.6	78	20%
Entre S/.6 y S/.7	97	24%
Entre S/.7 y S/.8	196	49%
Más de S/.8	29	7%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 29: Gasto promedio por porción de torta



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 9: ¿Cuánto suele gastar al comprar una torta y/o pastel?

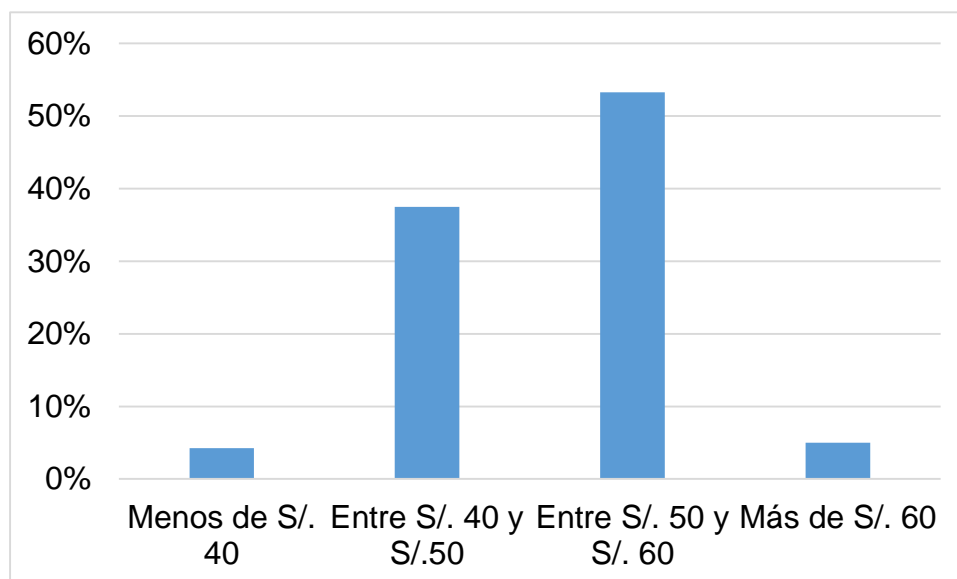
Tabla 26: Gasto promedio por torta entera

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de S/. 40	17	4%
Entre S/. 40 y S/.50	150	38%
Entre S/. 50 y S/. 60	213	53%
Más de S/. 60	20	5%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 30: Gasto promedio por torta entera



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a comprar un combo?

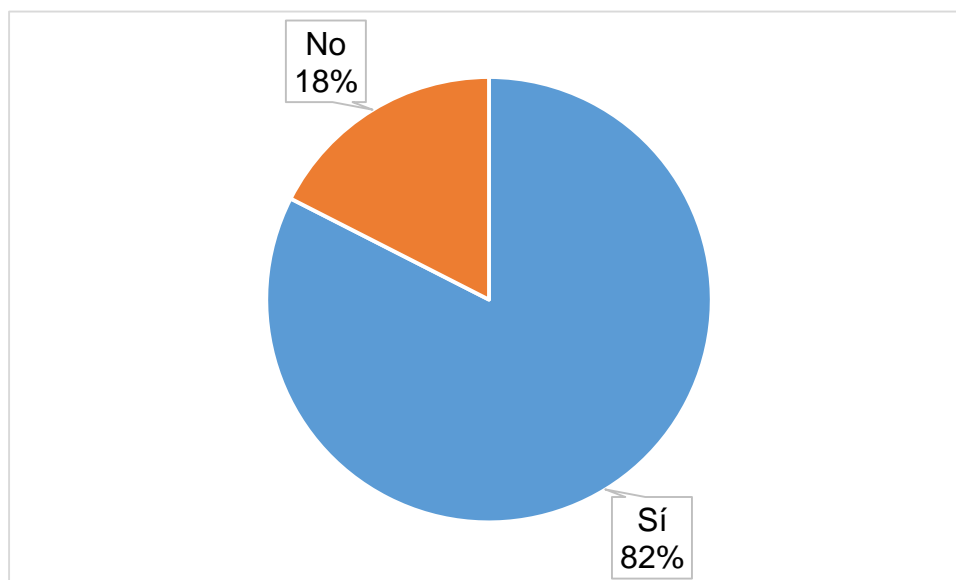
Tabla 27: Intención de compra de un combo

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	330	83%
No	70	18%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 31: Intención de compra de un combo



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 11: ¿Cuánto pagaría por ese combo?

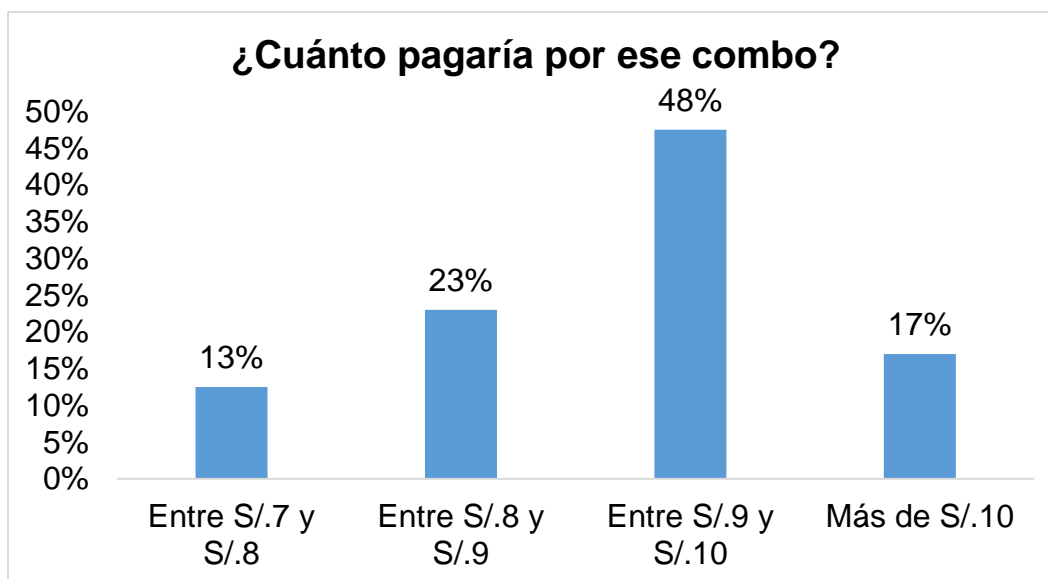
Tabla 28: Gasto promedio por combo

	Frecuencia	Porcentaje
Entre S/.7 y S/.8	50	13%
Entre S/.8 y S/.9	92	23%
Entre S/.9 y S/.10	190	48%
Más de S/.10	68	17%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 32: Gasto promedio por combo



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 12: ¿Qué tipo de sabor de torta prefiere?

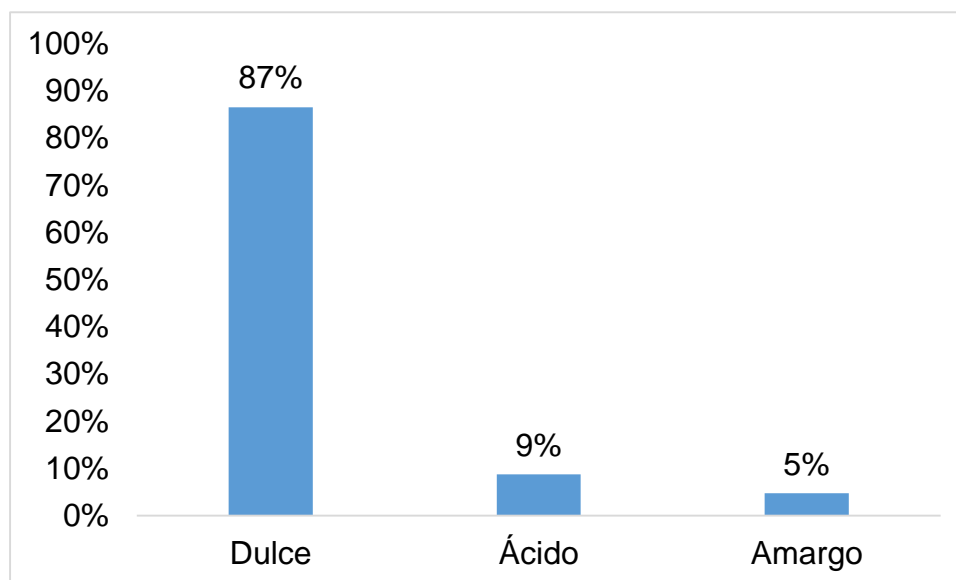
Tabla 29: Tipos de sabor

	Frecuencia	Porcentaje
Dulce	346	87%
Ácido	35	9%
Amargo	19	5%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 33: Tipos de sabor



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 13: ¿Cuál de las siguientes opciones de preparación de tortas y/o pasteles prefiere?

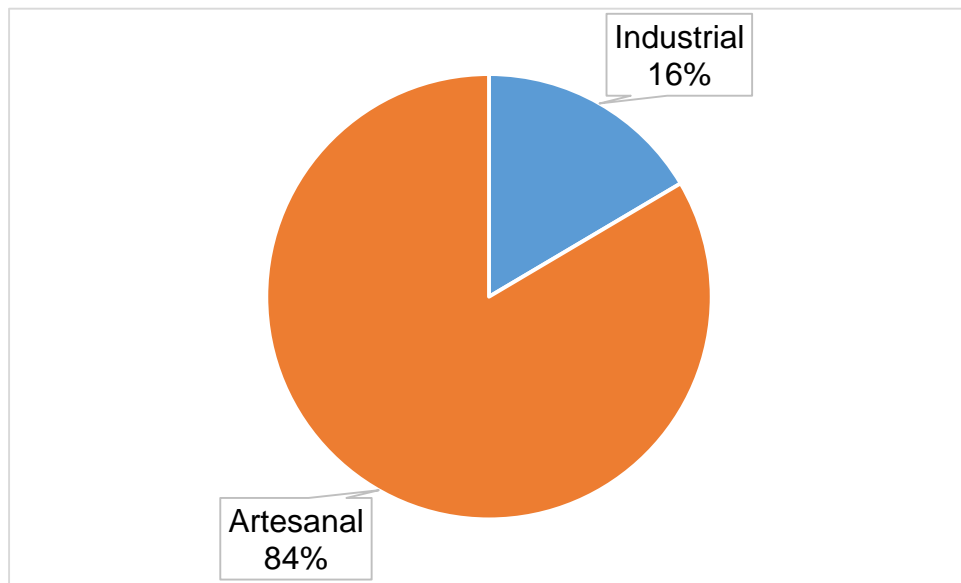
Tabla 30: Tipos de preparación

	Frecuencia	Porcentaje
Industrial	66	17%
Artesanal	334	84%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 34: Tipos de preparación



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 14: Seleccione cinco sabores de torta de acuerdo a su preferencia:

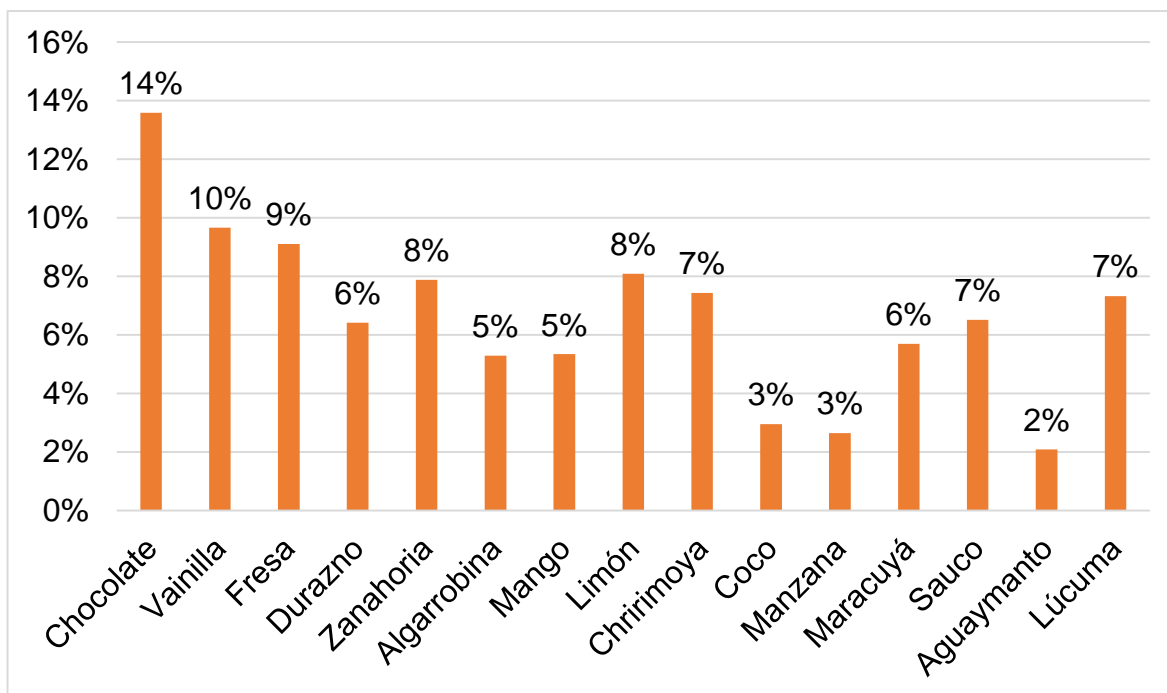
Tabla 31: Sabores preferidos

	Recuento	Porcentaje
Chocolate	267	14%
Vainilla	190	10%
Fresa	179	9%
Durazno	126	6%
Zanahoria	155	8%
Algarrobina	104	5%
Mango	105	5%
Limón	159	8%
Chirimoya	146	7%
Coco	58	3%
Manzana	52	3%
Maracuyá	112	6%
Sauco	128	7%
Aguaymanto	41	2%
Lúcuma	144	7%
Total	1966	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 35: Sabores preferidos



Fuente: (Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021)

Elaboración: (Propia)

Pregunta 15: ¿En qué sector preferiría encontrar a su pastelería favorita?

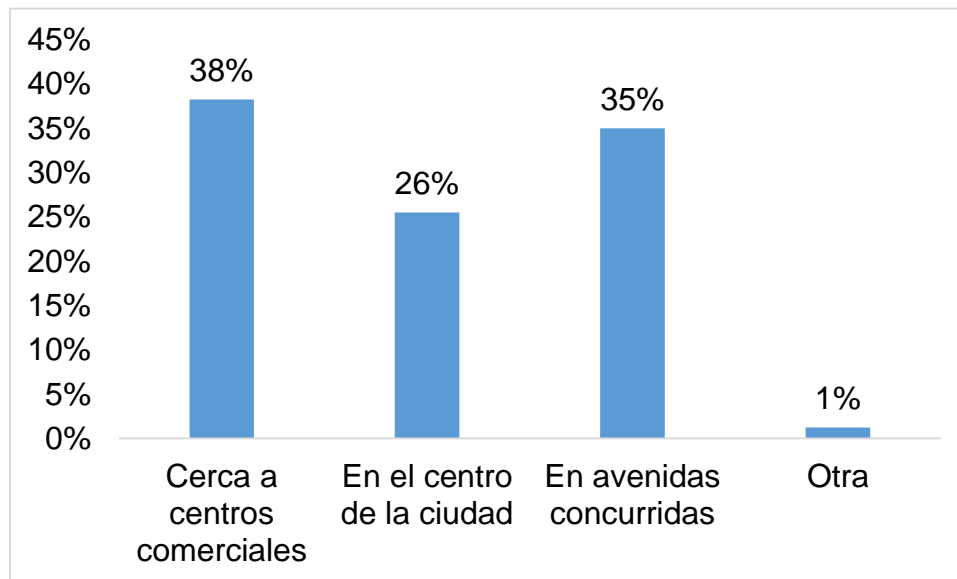
Tabla 32: Ubicación preferida de la pastelería favorita

	Frecuencia	Porcentaje
Cerca de centros comerciales	153	38%
En el centro de la ciudad	102	26%
En avenidas concurridas	140	35%
Otra	5	1%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 36: Ubicación preferida de la pastelería favorita



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 16: ¿En qué lugar le gustaría encontrar tortas y/o pasteles?

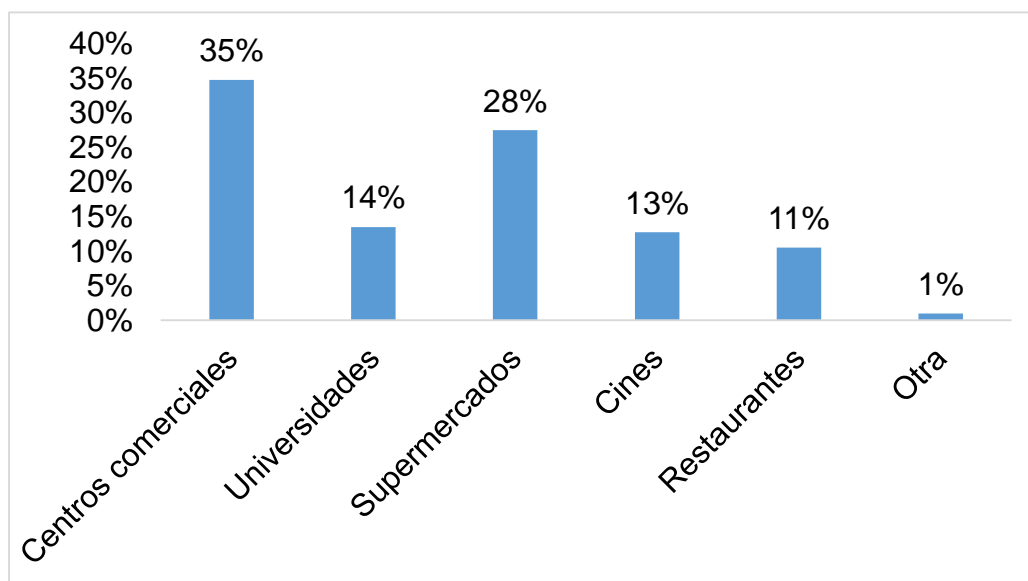
Tabla 33: Lugar preferido donde desearía encontrar tortas y/o pasteles

	Frecuencia	Porcentaje
Centros comerciales	139	35%
Universidades	54	14%
Supermercados	110	28%
Cines	51	13%
Restaurantes	42	11%
Otra	4	1%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 37: Lugar preferido donde desearía encontrar tortas y/o pasteles



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 17: ¿Cuál de las siguientes pastelerías es de su preferencia?

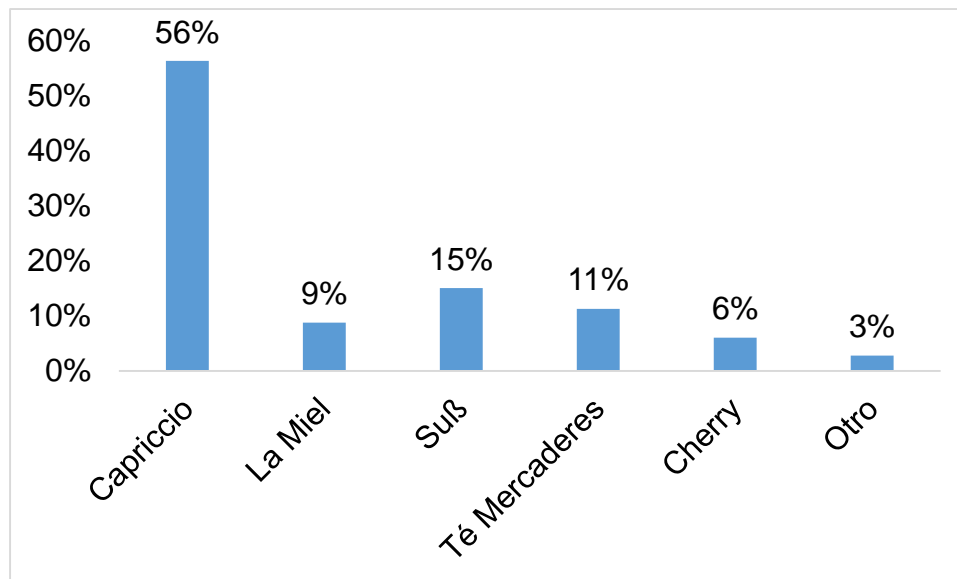
Tabla 34: Pastelería favorita

	Frecuencia	Porcentaje
Capriccio	225	56%
La Miel	35	9%
Suß	60	15%
Té Mercaderes	45	11%
Cherry	24	6%
Otro	11	3%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 38: Pastelería favorita



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 18: ¿Qué cosas mejoraría en estos negocios?

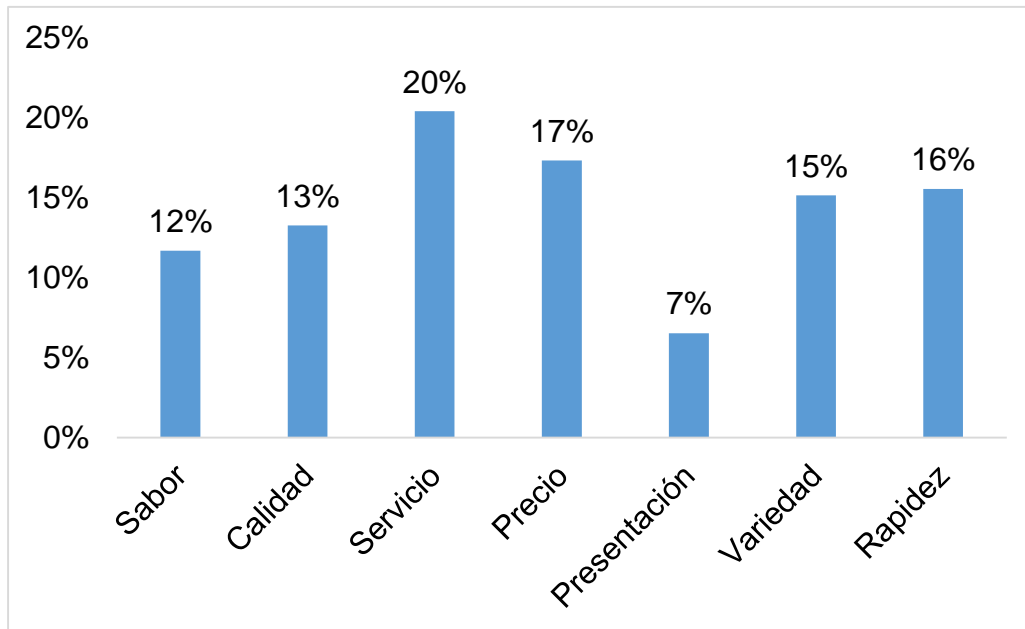
Tabla 35: Factores que mejoraría

	Recuento	Porcentaje
Sabor	118	12%
Calidad	134	13%
Servicio	206	20%
Precio	175	17%
Presentación	66	7%
Variedad	153	15%
Rapidez	157	16%
Total	1009	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 39: Factores que mejoraría



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Tabla 36: Factores a mejorar por pastelería favorita

	Capriccio	La Miel	Suß	Té Mercaderes	Cherry	Otro
Servicio	122	14	31	24	13	2
Precio	112	21	14	17	8	3
Rapidez	104	11	16	16	8	2
Variedad	78	11	25	20	14	5
Calidad	66	16	18	23	8	3
Sabor	59	15	28	9	5	2
Presentación	33	5	16	4	8	0

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Pregunta 19: ¿Conoce a la Dulcería Amaretti?

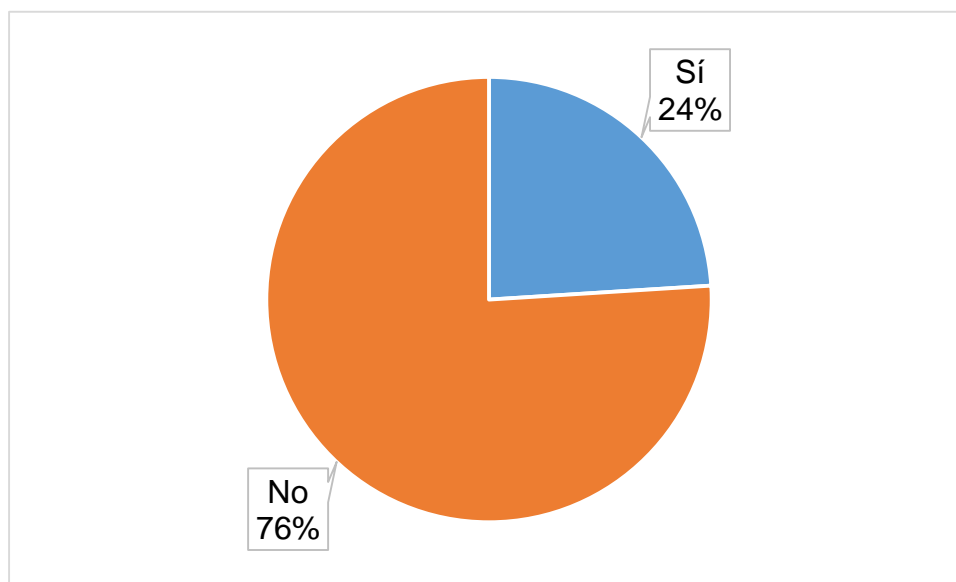
Tabla 37: Reconocimiento de marca

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	96	24%
No	304	76%
Total	400	100%

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Gráfico 40: Reconocimiento de marca



Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Anexo E: Costo del Plan Estratégico

Cuadro 50: Costo de la Implementación de la I Etapa del Plan Estratégico

PRIMERA ETAPA			
DETALLE	COSTO EN PRIMERA FASE	EJECUCION EN MESES	COSTO TOTAL DURANTE LOS CINCO AÑOS
Crear el organigrama de la empresa.	S/. 0.00	En junio del 2017	S/. 0.00
Estandarizar la receta de los productos.	S/. 300.00	En mayo del 2017	S/. 300.00
Estandarizar el tiempo del proceso de atención.	S/. 0.00	En junio del 2017	S/. 0.00
Crear una base de datos de clientes.	S/. 0.00	Siempre	S/. 0.00
Implementar un sistema ERP.	S/. 2,150.00	En agosto del 2017	S/. 2,150.00
Capacitar al personal de atención en servicio al cliente.	S/. 0.00	En junio del 2017	S/. 0.00
Capacitar al administrador con un curso de gestión de Pymes.	S/. 700.00	En setiembre del 2017	S/. 700.00
Incrementar las ventas por empleado.	S/. 0.00	Siempre	S/. 0.00
Disminuir el tiempo del ciclo total de producción.	S/. 500.00	Siempre	S/. 30,600.00
Reducir el tiempo de atención al cliente.	S/. 500.00	Siempre	S/. 30,600.00
Interactuar con clientes y nuevos clientes mediante redes sociales.	S/. 0.00	Siempre	S/. 0.00
Disminuir los costos de los insumos.	S/. 150.00	En junio del 2017	S/. 150.00
TOTAL	S/. 4,300.00		S/. 64,500.00

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 51: Costo de la Implementación de la II Etapa del Plan Estratégico

DETALLE	SEGUNDA ETAPA		
	COSTO EN PRIMERA FASE	EJECUCION EN MESES	COSTO TOTAL DURANTE LOS CINCO AÑOS
Implementar una alianza co-branding.	S/. 300.00	En diciembre del 2018	S/. 300.00
Implementar un instrumento de feedback al cliente.	S/. 50.00	Siempre	S/. 1,800.00
Integrar los objetivos, actividades y las personas.	S/. 0.00	Siempre	S/. 0.00
Adquirir equipos de mayor capacidad.	S/. 4,900.00	En diciembre del 2018	S/. 4,900.00
Proyectar las ventas de los nuevos productos por sabor.	S/. 300.00	En marzo del 2019	S/. 300.00
Proyectar las ventas de los nuevos productos por tamaño.	S/. 0.00	En marzo del 2019	S/. 0.00
Adquirir equipos de bajo costos operativos.	S/. 4,900.00	En diciembre del 2018	S/. 4,900.00
Ofrecer productos complementarios.	S/. 150.00	En mayo del 2019	S/. 150.00
Invertir en la promoción mediante redes sociales.	S/. 500.00	En junio del 2019	S/. 500.00
	S/. 500.00	Siempre	S/. 22,200.00
Participar en ferias y festivales gastronómicos.	S/. 2,000.00	En agosto del 2019, 2020 y 2021	S/. 6,000.00
Aumentar los precios de las tortas en 10%.	S/. 0.00	En diciembre del 2018	S/. 0.00
Atender nuevos nichos de mercado.	S/. 0.00	Siempre	S/. 0.00
TOTAL MENSUAL	S/. 13,600.00		S/. 41,050.00

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 52: Costo de la Implementación de la III Etapa del Plan Estratégico

TERCERA ETAPA			
DETALLE	COSTO EN PRIMERA FASE	EJECUCION EN MESES	COSTO TOTAL DURANTE LOS CINCO AÑOS
Incrementar los puntos de distribución.	S/. 150.00	En junio del 2020	S/. 150.00
Aperturar un nuevo local.	S/. 20,000.00	En febrero del 2021	S/. 20,000.00
Diversificar las ventas.	S/. 0.00	En junio del 2020	S/. 0.00
Enviar newsletter a clientes periódicamente.	S/. 0.00	Siempre	S/. 0.00
Ofrecer descuentos especiales por grupos de clientes.	S/. 0.00	Siempre	S/. 0.00
Crear una lovemark.	S/. 0.00	Siempre	S/. 0.00
Organizar eventos de pastelería	S/. 1,500.00	En abril del 2021	S/. 1,500.00
Incrementar ingresos por volumen de ventas.	S/. 0.00	Siempre	S/. 0.00
Fidelizar al 20% de nuestros clientes que significarían el 80% de nuestras ganancias	S/. 0.00	Siempre	S/. 0.00
Implementar un sistema de venta virtual.	S/. 3,000.00	En diciembre del 2020	S/. 3,000.00
Diseñar un modelo de franquicia.	S/. 1,500.00	En julio, agosto y setiembre del 2021	S/. 4,500.00
Promover los productos en eventos corporativos.	S/. 1,000.00	En mayo del 2021	S/. 1,000.00
TOTAL MENSUAL	S/. 27,150.00		S/. 30,150.00

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 53: Costo Total de la Implementación del Plan Estratégico

COSTO DE LAS TRES ETAPAS		
DETALLE	COSTO POR FASE	COSTO TOTAL DURANTE LOS CINCO AÑOS
Primera fase	S/. 4,300.00	S/. 64,500.00
Segunda fase	S/. 13,600.00	S/. 41,050.00
Tercera fase	S/. 27,150.00	S/. 30,150.00
COSTO TOTAL		S/. 135,700.00

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Anexo F: Ingresos por año

Cuadro 54: Ingresos 2017

2017												
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio por torta	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00
Cantidad de tortas (clientes comunes)	499	504	509	514	555	527	501	506	511	506	501	496
Cantidad de tortas (clientes corporativos)	45	45	46	46	50	47	45	46	46	46	45	45
Cantidad de tortas (total)	543	549	554	560	605	574	546	551	557	551	546	540
Ingreso por tortas	S/. 26,084.54	S/. 26,345.38	S/. 26,608.84	S/. 26,874.92	S/. 29,024.92	S/. 27,573.67	S/. 26,194.99	S/. 26,456.94	S/. 26,721.51	S/. 26,454.29	S/. 26,189.75	S/. 25,927.85
Precio por alfajor	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00
Cantidad de alfajores	216	218	220	222	240	228	217	219	221	219	217	215
Ingreso por alfajores	S/. 1,510.66	S/. 1,525.77	S/. 1,541.02	S/. 1,556.43	S/. 1,680.95	S/. 1,596.90	S/. 1,517.06	S/. 1,532.23	S/. 1,547.55	S/. 1,532.07	S/. 1,516.75	S/. 1,501.59
Precio por jugo	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de jugos	135	136	138	139	150	143	135	137	138	137	135	134
Ingresos por jugo	S/. 674.40	S/. 681.15	S/. 687.96	S/. 694.84	S/. 750.42	S/. 712.90	S/. 677.26	S/. 684.03	S/. 690.87	S/. 683.96	S/. 677.12	S/. 670.35
Precio por te	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50
Cantidad de té	40	40	41	41	44	42	40	41	41	41	40	40
Ingresos por te	S/. 99.91	S/. 100.91	S/. 101.92	S/. 102.94	S/. 111.17	S/. 105.62	S/. 100.33	S/. 101.34	S/. 102.35	S/. 101.33	S/. 100.31	S/. 99.31
Precio por café	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de cafés	162	163	165	167	180	171	163	164	166	164	163	161
Ingresos por café	S/. 809.28	S/. 817.37	S/. 825.55	S/. 833.80	S/. 900.51	S/. 855.48	S/. 812.71	S/. 820.84	S/. 829.04	S/. 820.75	S/. 812.55	S/. 804.42
Ingreso por bebidas	S/. 1,583.59	S/. 1,599.43	S/. 1,615.43	S/. 1,631.58	S/. 1,762.11	S/. 1,674.00	S/. 1,590.30	S/. 1,606.20	S/. 1,622.27	S/. 1,606.04	S/. 1,589.98	S/. 1,574.08
TOTAL DE INGRESOS	S/. 29,178.79	S/. 29,470.58	S/. 29,765.29	S/. 30,062.94	S/. 32,467.97	S/. 30,844.57	S/. 29,302.35	S/. 29,595.37	S/. 29,891.32	S/. 29,592.41	S/. 29,296.49	S/. 29,003.52

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 55: Ingresos 2018

2018												
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio por torta	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00
Cantidad de tortas (clientes comunes)	498	503	508	513	559	531	505	510	515	510	505	500
Cantidad de tortas (clientes corporativos)	45	45	46	46	50	48	45	46	46	46	45	45
Cantidad de tortas (total)	543	548	554	559	610	579	550	556	561	556	550	545
Ingreso por tortas	S/. 26,057.49	S/. 26,318.07	S/. 26,581.25	S/. 26,847.06	S/. 29,263.30	S/. 27,800.13	S/. 26,410.12	S/. 26,674.23	S/. 26,940.97	S/. 26,671.56	S/. 26,404.84	S/. 26,140.79
Precio por alfajor	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00
Cantidad de alfajores	214	216	219	221	243	231	219	221	224	221	219	217
Ingreso por alfajores	S/. 1,500.08	S/. 1,515.08	S/. 1,530.24	S/. 1,545.54	S/. 1,700.09	S/. 1,615.09	S/. 1,534.33	S/. 1,549.68	S/. 1,565.17	S/. 1,549.52	S/. 1,534.03	S/. 1,518.69
Precio por jugo	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de jugos	134	135	137	138	152	144	137	138	140	138	137	136
Ingresos por jugo	S/. 669.68	S/. 676.38	S/. 683.14	S/. 689.97	S/. 758.97	S/. 721.02	S/. 684.97	S/. 691.82	S/. 698.74	S/. 691.75	S/. 684.83	S/. 677.98
Precio por te	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50
Cantidad de tés	40	40	40	41	45	43	41	41	41	41	41	40
Ingresos por te	S/. 99.21	S/. 100.20	S/. 101.21	S/. 102.22	S/. 112.44	S/. 106.82	S/. 101.48	S/. 102.49	S/. 103.52	S/. 102.48	S/. 101.46	S/. 100.44
Precio por café	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de cafés	161	162	164	166	182	173	164	166	168	166	164	163
Ingresos por café	S/. 803.62	S/. 811.65	S/. 819.77	S/. 827.97	S/. 910.76	S/. 865.23	S/. 821.96	S/. 830.18	S/. 838.49	S/. 830.10	S/. 821.80	S/. 813.58
Ingreso por bebidas	S/. 1,572.51	S/. 1,588.23	S/. 1,604.12	S/. 1,620.16	S/. 1,782.17	S/. 1,693.06	S/. 1,608.41	S/. 1,624.50	S/. 1,640.74	S/. 1,624.33	S/. 1,608.09	S/. 1,592.01
TOTAL DE INGRESOS	S/. 29,130.08	S/. 29,421.38	S/. 29,715.60	S/. 30,012.75	S/. 32,745.56	S/. 31,108.28	S/. 29,552.87	S/. 29,848.40	S/. 30,146.88	S/. 29,845.41	S/. 29,546.96	S/. 29,251.49

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 56: Ingresos 2019

	2019											
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio por torta	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00
Cantidad de tortas (clientes comunes)	502	507	512	517	776	708	584	590	596	566	538	511
* Torta pequeña	0	0	0	0	155	118	53	54	54	51	49	46
* Torta grande	502	507	512	517	621	590	531	536	541	514	489	464
Cantidad de tortas (clientes corporativos)	50	51	51	52	78	71	88	88	89	85	81	77
Cantidad de tortas (total)	552	558	563	569	854	779	671	678	685	651	618	587
Ingreso por tortas	S/. 26,512.52	S/. 26,777.65	S/. 27,045.42	S/. 27,315.88	S/. 40,973.81	S/. 37,368.12	S/. 35,587.29	S/. 35,943.17	S/. 36,302.60	S/. 34,487.47	S/. 32,763.10	S/. 31,124.94
Precio por alfajor	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00
Cantidad de alfajores	219	221	224	226	260	247	222	224	226	215	204	194
Ingreso por alfajores	S/. 1,533.87	S/. 1,549.21	S/. 1,564.70	S/. 1,580.35	S/. 1,817.40	S/. 1,726.53	S/. 1,553.88	S/. 1,569.42	S/. 1,585.11	S/. 1,505.86	S/. 1,430.56	S/. 1,359.04
Precio por cupcake	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
Cantidad de cupcakes	0	0	0	0	0	0	166	168	170	161	153	146
Ingresos por cupcakes	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 998.92	S/. 1,008.91	S/. 1,019.00	S/. 968.05	S/. 919.65	S/. 873.67
Precio por frappuccino	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00
Cantidad de frappuccinos	0	0	0	0	0	0	104	105	106	101	96	91
Ingresos por frappuccinos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 832.44	S/. 840.76	S/. 849.17	S/. 806.71	S/. 766.37	S/. 728.05
Precio por jugo	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de jugos	137	138	140	141	162	154	139	140	142	134	128	121
Ingresos por jugo	S/. 684.76	S/. 691.61	S/. 698.53	S/. 705.51	S/. 811.34	S/. 770.77	S/. 693.70	S/. 700.63	S/. 707.64	S/. 672.26	S/. 638.64	S/. 606.71
Precio por te	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50
Cantidad de té	41	41	41	42	48	46	41	42	42	40	38	36
Ingresos por te	S/. 101.45	S/. 102.46	S/. 103.49	S/. 104.52	S/. 120.20	S/. 114.19	S/. 102.77	S/. 103.80	S/. 104.84	S/. 99.59	S/. 94.61	S/. 89.88
Precio por café	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de cafés	164	166	168	169	195	185	166	168	170	161	153	146
Ingresos por café	S/. 821.72	S/. 829.93	S/. 838.23	S/. 846.62	S/. 973.61	S/. 924.93	S/. 832.44	S/. 840.76	S/. 849.17	S/. 806.71	S/. 766.37	S/. 728.05
Ingreso por bebidas	S/. 1,607.93	S/. 1,624.01	S/. 1,640.25	S/. 1,656.65	S/. 1,905.15	S/. 1,809.89	S/. 2,461.34	S/. 2,485.95	S/. 2,510.81	S/. 2,385.27	S/. 2,266.01	S/. 2,152.71
TOTAL DE INGRESOS	S/. 29,654.32	S/. 29,950.86	S/. 30,250.37	S/. 30,552.88	S/. 44,696.37	S/. 40,904.54	S/. 40,601.43	S/. 41,007.45	S/. 41,417.52	S/. 39,346.65	S/. 37,379.31	S/. 35,510.35

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 57: Ingresos 2020

2020												
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio por torta	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00
Cantidad de tortas (clientes comunes)	513	519	524	529	632	601	607	613	619	625	631	635
* Torta pequeña	47	47	48	48	56	53	53	54	54	55	55	56
* Torta grande	467	471	476	481	577	548	553	559	565	570	576	579
Cantidad de tortas (clientes corporativos)	77	78	79	79	95	90	121	123	124	125	126	127
Cantidad de tortas (total)	590	596	602	608	727	691	728	735	743	750	758	761
Ingreso por tortas	S/. 31,294.71	S/. 31,607.66	S/. 31,923.74	S/. 32,242.97	S/. 38,544.35	S/. 36,617.13	S/. 38,591.27	S/. 38,977.18	S/. 39,366.96	S/. 39,760.63	S/. 40,158.23	S/. 40,359.02
Precio por alfajor	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00
Cantidad de alfajores	192	194	196	198	238	226	228	230	233	235	237	238
Ingreso por alfajores	S/. 1,345.45	S/. 1,358.90	S/. 1,372.49	S/. 1,386.21	S/. 1,663.46	S/. 1,580.28	S/. 1,596.09	S/. 1,612.05	S/. 1,628.17	S/. 1,644.45	S/. 1,660.89	S/. 1,669.20
Precio por cupcake	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
Cantidad de cupcakes	144	146	147	149	178	169	171	173	174	176	178	179
Ingresos por cupcakes	S/. 864.93	S/. 873.58	S/. 882.31	S/. 891.14	S/. 1,069.36	S/. 1,015.90	S/. 1,026.06	S/. 1,036.32	S/. 1,046.68	S/. 1,057.15	S/. 1,067.72	S/. 1,073.06
Precio por frappuccino	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00
Cantidad de frappuccinos	90	91	92	93	111	106	107	108	109	110	111	112
Ingresos por frappuccinos	S/. 720.77	S/. 727.98	S/. 735.26	S/. 742.61	S/. 891.14	S/. 846.58	S/. 855.05	S/. 863.60	S/. 872.23	S/. 880.96	S/. 889.76	S/. 894.21
Precio por jugo	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de jugos	120	121	123	124	149	141	143	144	145	147	148	149
Ingresos por jugo	S/. 600.65	S/. 606.65	S/. 612.72	S/. 618.85	S/. 742.61	S/. 705.48	S/. 712.54	S/. 719.66	S/. 726.86	S/. 734.13	S/. 741.47	S/. 745.18
Precio por te	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50
Cantidad de té	36	36	36	37	44	42	42	43	43	44	44	44
Ingresos por te	S/. 88.98	S/. 89.87	S/. 90.77	S/. 91.68	S/. 110.02	S/. 104.52	S/. 105.56	S/. 106.62	S/. 107.68	S/. 108.76	S/. 109.85	S/. 110.40
Precio por café	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de cafés	144	146	147	149	178	169	171	173	174	176	178	179
Ingresos por café	S/. 720.77	S/. 727.98	S/. 735.26	S/. 742.61	S/. 891.14	S/. 846.58	S/. 855.05	S/. 863.60	S/. 872.23	S/. 880.96	S/. 889.76	S/. 894.21
Ingreso por bebidas	S/. 2,131.18	S/. 2,152.49	S/. 2,174.02	S/. 2,195.76	S/. 2,634.91	S/. 2,503.16	S/. 2,528.19	S/. 2,553.47	S/. 2,579.01	S/. 2,604.80	S/. 2,630.85	S/. 2,644.00
TOTAL DE INGRESOS	S/. 35,636.27	S/. 35,992.63	S/. 36,352.56	S/. 36,716.08	S/. 43,912.08	S/. 41,716.47	S/. 43,741.61	S/. 44,179.02	S/. 44,620.81	S/. 45,067.02	S/. 45,517.69	S/. 45,745.28

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 58: Ingresos 2021

	2021											
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio por torta	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00	S/. 53.00
Cantidad de tortas (clientes comunes)	641	660	687	721	1009	999	989	999	1009	999	989	979
* Torta pequeña	56	58	60	63	89	88	87	88	89	88	87	86
* Torta grande	585	602	626	658	921	911	902	911	920	911	902	893
Cantidad de tortas (clientes corporativos)	160	165	172	180	272	270	267	270	272	270	267	264
Cantidad de tortas (total)	801	825	858	901	1282	1269	1256	1269	1281	1269	1256	1243
Ingreso por tortas	S/. 42,461.06	S/. 43,734.89	S/. 45,484.28	S/. 47,758.50	S/. 67,931.69	S/. 67,252.37	S/. 66,579.84	S/. 67,245.64	S/. 67,918.10	S/. 67,238.92	S/. 66,566.53	S/. 65,900.86
Precio por alfajor	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 7.00
Cantidad de alfajores	241	248	258	271	379	375	372	375	379	375	372	368
Ingreso por alfajores	S/. 1,685.89	S/. 1,736.47	S/. 1,805.93	S/. 1,896.22	S/. 2,654.71	S/. 2,628.16	S/. 2,601.88	S/. 2,627.90	S/. 2,654.18	S/. 2,627.64	S/. 2,601.36	S/. 2,575.35
Precio por cupcake	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
Cantidad de cupcakes	181	186	193	203	284	282	279	282	284	282	279	276
Ingresos por cupcakes	S/. 1,083.79	S/. 1,116.30	S/. 1,160.95	S/. 1,219.00	S/. 1,706.60	S/. 1,689.53	S/. 1,672.64	S/. 1,689.37	S/. 1,706.26	S/. 1,689.20	S/. 1,672.30	S/. 1,655.58
Precio por frappuccino	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00
Cantidad de frappuccinos	113	116	121	127	178	176	174	176	178	176	174	172
Ingresos por frappuccinos	S/. 903.16	S/. 930.25	S/. 967.46	S/. 1,015.83	S/. 1,422.17	S/. 1,407.95	S/. 1,393.87	S/. 1,407.80	S/. 1,421.88	S/. 1,407.66	S/. 1,393.59	S/. 1,379.65
Precio por jugo	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de jugos	151	155	161	169	237	235	232	235	237	235	232	230
Ingresos por jugo	S/. 752.63	S/. 775.21	S/. 806.22	S/. 846.53	S/. 1,185.14	S/. 1,173.29	S/. 1,161.55	S/. 1,173.17	S/. 1,184.90	S/. 1,173.05	S/. 1,161.32	S/. 1,149.71
Precio por te	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50
Cantidad de té	45	46	48	50	70	70	69	70	70	70	69	68
Ingresos por te	S/. 111.50	S/. 114.85	S/. 119.44	S/. 125.41	S/. 175.58	S/. 173.82	S/. 172.08	S/. 173.80	S/. 175.54	S/. 173.79	S/. 172.05	S/. 170.33
Precio por café	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cantidad de cafés	181	186	193	203	284	282	279	282	284	282	279	276
Ingresos por café	S/. 903.16	S/. 930.25	S/. 967.46	S/. 1,015.83	S/. 1,422.17	S/. 1,407.95	S/. 1,393.87	S/. 1,407.80	S/. 1,421.88	S/. 1,407.66	S/. 1,393.59	S/. 1,379.65
Ingreso por bebidas	S/. 2,670.44	S/. 2,750.55	S/. 2,860.58	S/. 3,003.61	S/. 4,205.05	S/. 4,163.00	S/. 4,121.37	S/. 4,162.58	S/. 4,204.21	S/. 4,162.17	S/. 4,120.54	S/. 4,079.34
Ingresos por eventos de pastelería	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 4,000.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Ingresos por eventos corporativos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 2,500.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Otros ingresos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 4,000.00	S/. 2,500.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
TOTAL DE INGRESOS	S/. 47,901.17	S/. 49,338.21	S/. 51,311.74	S/. 57,877.32	S/. 78,998.05	S/. 75,733.06	S/. 74,975.73	S/. 75,725.49	S/. 76,482.75	S/. 75,717.92	S/. 74,960.74	S/. 74,211.13

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Anexo G: Egresos por año

Cuadro 59: Egresos 2017

2017												
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo por torta	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00
Cantidad de tortas	543	549	554	560	605	574	546	551	557	551	546	540
Insumos (torta)	S/. 14,672.55	S/. 14,819.28	S/. 14,967.47	S/. 15,117.14	S/. 16,326.52	S/. 15,510.19	S/. 13,097.49	S/. 13,228.47	S/. 13,360.75	S/. 13,227.15	S/. 13,094.87	S/. 12,963.93
Costo por alfajor	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Cantidad de alfajores	216	218	220	222	240	228	217	219	221	219	217	215
Costo por café	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50
Cantidad de cafés	162	163	165	167	180	171	163	164	166	164	163	161
Costo por té	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50
Cantidad de tés	40	40	41	41	44	42	40	41	41	41	40	40
Costo por jugo	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70
Cantidad de jugos	135	136	138	139	150	143	135	137	138	137	135	134
Materia prima (complementarios y sustitutos)	S/. 1,422.74	S/. 1,436.97	S/. 1,451.33	S/. 1,465.85	S/. 1,583.12	S/. 1,503.96	S/. 1,279.77	S/. 1,292.56	S/. 1,305.49	S/. 1,292.43	S/. 1,279.51	S/. 1,266.71
Servicio de energía eléctrica	S/. 440.00	S/. 440.00	S/. 440.00	S/. 440.00	S/. 440.00	S/. 440.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00
Servicio de agua	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 52.00	S/. 58.00	S/. 58.00	S/. 58.00	S/. 58.00	S/. 58.00	S/. 58.00
Servicio de telefonía e internet	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00
Gas	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00
Sueldos	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 5,400.00	S/. 5,400.00	S/. 5,400.00	S/. 5,400.00	S/. 5,400.00	S/. 5,400.00
Alquiler	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Préstamo bancario	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00	S/. 780.00
Mantenimiento	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 250.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Impuestos	S/. 5,558.56	S/. 5,614.15	S/. 5,670.29	S/. 5,726.99	S/. 6,185.15	S/. 5,875.89	S/. 5,582.10	S/. 5,637.92	S/. 5,694.30	S/. 5,637.35	S/. 5,580.98	S/. 5,525.17
Plan Estratégico	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 300.00	S/. 150.00	S/. 0.00	S/. 2,150.00	S/. 700.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
TOTAL DE EGRESOS	S/. 25,202.85	S/. 25,419.39	S/. 25,638.09	S/. 26,108.98	S/. 27,943.78	S/. 26,589.04	S/. 28,524.36	S/. 30,873.95	S/. 29,625.54	S/. 28,721.93	S/. 28,520.36	S/. 28,320.81

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 60: Egresos 2018

2018												
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo por torta	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00
Cantidad de tortas	543	548	554	559	610	579	550	556	561	556	550	545
Insumos (torta)	S/. 13,028.75	S/. 13,159.03	S/. 13,290.62	S/. 13,423.53	S/. 14,631.65	S/. 13,900.07	S/. 13,205.06	S/. 13,337.11	S/. 13,470.48	S/. 13,335.78	S/. 13,202.42	S/. 13,070.40
Costo por alfajor	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Cantidad de alfajores	214	216	219	221	243	231	219	221	224	221	219	217
Costo por café	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50
Cantidad de cafés	161	162	164	166	182	173	164	166	168	166	164	163
Costo por té	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50
Cantidad de tés	40	40	40	41	45	43	41	41	41	41	41	40
Costo por jugo	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70	S/. 2.70
Cantidad de jugos	134	135	137	138	152	144	137	138	140	138	137	136
Materia prima (complementarios y sustitutos)	S/. 1,265.45	S/. 1,278.10	S/. 1,290.88	S/. 1,303.79	S/. 1,434.17	S/. 1,362.46	S/. 1,294.34	S/. 1,307.28	S/. 1,320.36	S/. 1,307.15	S/. 1,294.08	S/. 1,281.14
Servicio de energia electronica	S/. 460.00	S/. 460.00	S/. 460.00	S/. 460.00	S/. 460.00	S/. 460.00	S/. 495.00	S/. 495.00	S/. 495.00	S/. 495.00	S/. 495.00	S/. 495.00
Servicio de agua	S/. 63.00	S/. 63.00	S/. 63.00	S/. 63.00	S/. 63.00	S/. 63.00	S/. 69.00	S/. 69.00	S/. 69.00	S/. 69.00	S/. 69.00	S/. 69.00
Servicio de telefonía e internet	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00
Gas	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00
Sueldos	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00
Alquiler	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Préstamo bancario	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Mantenimiento	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Impuestos	S/. 5,549.28	S/. 5,604.77	S/. 5,660.82	S/. 5,717.43	S/. 6,238.03	S/. 5,926.13	S/. 5,629.82	S/. 5,686.12	S/. 5,742.98	S/. 5,685.55	S/. 5,628.70	S/. 5,572.41
Plan Estratégico	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 10,100.00
TOTAL DE EGRESOS	S/. 28,679.47	S/. 28,877.91	S/. 29,078.33	S/. 29,280.75	S/. 31,139.85	S/. 30,024.66	S/. 29,006.22	S/. 29,207.51	S/. 29,410.82	S/. 29,205.48	S/. 29,002.20	S/. 38,900.95

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 61: Egresos 2019

2019												
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo por torta	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00
Cantidad de tortas	552	558	563	569	854	779	671	678	685	651	618	587
Insumos (torta)	S/. 13,256.26	S/. 13,388.82	S/. 13,522.71	S/. 13,657.94	S/. 20,486.91	S/. 18,684.06	S/. 16,115.00	S/. 16,276.15	S/. 16,438.91	S/. 15,616.97	S/. 14,836.12	S/. 14,094.31
Costo por cupcake	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50
Cantidad de cupcakes	0	0	0	0	0	0	166	168	170	161	153	146
Costo por frappuccino	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Cantidad de frappuccino	0	0	0	0	0	0	104	105	106	101	96	91
Costo por alfajor	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50
Cantidad de alfajores	219	221	224	226	260	247	222	224	226	215	204	194
Costo por café	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50
Cantidad de cafés	164	166	168	169	195	185	166	168	170	161	153	146
Costo por té	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50
Cantidad de té	41	41	41	42	48	46	41	42	42	40	38	36
Costo por jugo	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Cantidad de jugos	137	138	140	141	162	154	139	140	142	134	128	121
Materia prima (complementarios y sustitutos)	S/. 1,444.60	S/. 1,459.05	S/. 1,473.64	S/. 1,488.37	S/. 1,711.63	S/. 1,626.05	S/. 2,191.82	S/. 2,213.74	S/. 2,235.88	S/. 2,124.08	S/. 2,017.88	S/. 1,916.99
Servicio de energía eléctrica	S/. 530.00	S/. 530.00	S/. 530.00	S/. 530.00	S/. 530.00	S/. 530.00	S/. 565.00	S/. 565.00	S/. 565.00	S/. 565.00	S/. 565.00	S/. 565.00
Servicio de agua	S/. 74.00	S/. 74.00	S/. 74.00	S/. 74.00	S/. 74.00	S/. 74.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00
Servicio de telefonía e internet	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00
Gas	S/. 396.00	S/. 396.00	S/. 396.00	S/. 396.00	S/. 396.00	S/. 396.00	S/. 486.00	S/. 486.00	S/. 486.00	S/. 486.00	S/. 486.00	S/. 486.00
Sueldos	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 10,300.00	S/. 10,300.00	S/. 10,300.00	S/. 10,300.00	S/. 10,300.00	S/. 10,300.00
Alquiler	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Préstamo bancario	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Mantenimiento	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 250.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Impuestos	S/. 5,649.15	S/. 5,705.64	S/. 5,762.70	S/. 5,820.32	S/. 8,514.66	S/. 7,792.32	S/. 7,734.57	S/. 7,811.92	S/. 7,890.04	S/. 7,495.54	S/. 7,120.76	S/. 6,764.72
Plan Estratégico	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 350.00	S/. 50.00	S/. 200.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 2,050.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00
TOTAL DE EGRESOS	S/. 29,389.01	S/. 29,592.51	S/. 30,098.04	S/. 30,255.63	S/. 39,902.19	S/. 37,141.42	S/. 39,111.40	S/. 41,371.81	S/. 39,634.83	S/. 38,306.59	S/. 37,044.76	S/. 35,846.02

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 62: Egresos 2020

2020												
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo por torta	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00
Cantidad de tortas	590	596	602	608	727	691	728	735	743	750	758	761
Insumos (torta)	S/. 14,171.19	S/. 14,312.90	S/. 14,456.03	S/. 14,600.59	S/. 17,454.04	S/. 16,581.34	S/. 17,475.29	S/. 17,650.05	S/. 17,826.55	S/. 18,004.81	S/. 18,184.86	S/. 18,275.78
Costo por cupcake	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50
Cantidad de cupcakes	144	146	147	149	178	169	171	173	174	176	178	179
Costo por frappuccino	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Cantidad de frappuccino	90	91	92	93	111	106	107	108	109	110	111	112
Costo por alfajor	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50
Cantidad de alfajores	192	194	196	198	238	226	228	230	233	235	237	238
Costo por café	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50
Cantidad de cafés	144	146	147	149	178	169	171	173	174	176	178	179
Costo por té	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50
Cantidad de té	36	36	36	37	44	42	42	43	43	44	44	44
Costo por jugo	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Cantidad de jugos	120	121	123	124	149	141	143	144	145	147	148	149
Materia prima (complementarios y sustitutos)	S/. 1,897.82	S/. 1,916.79	S/. 1,935.96	S/. 1,955.32	S/. 2,346.39	S/. 2,229.07	S/. 2,251.36	S/. 2,273.87	S/. 2,296.61	S/. 2,319.58	S/. 2,342.77	S/. 2,354.49
Servicio de energia electrica	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 635.00	S/. 635.00	S/. 635.00	S/. 635.00	S/. 635.00	S/. 635.00
Servicio de agua	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 90.00	S/. 90.00	S/. 90.00	S/. 90.00	S/. 90.00	S/. 90.00
Servicio de telefonía e internet	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00
Gas	S/. 576.00	S/. 576.00	S/. 576.00	S/. 576.00	S/. 576.00	S/. 576.00	S/. 774.00	S/. 774.00	S/. 774.00	S/. 774.00	S/. 774.00	S/. 774.00
Sueldos	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00
Alquiler	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Préstamo bancario	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Mantenimiento	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 250.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Impuestos	S/. 6,788.71	S/. 6,856.60	S/. 6,925.16	S/. 6,994.41	S/. 8,365.25	S/. 7,946.99	S/. 8,332.78	S/. 8,416.10	S/. 8,500.26	S/. 8,585.27	S/. 8,671.12	S/. 8,714.48
Plan Estratégico	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 200.00	S/. 50.00	S/. 2,050.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 3,050.00
TOTAL DE EGRESOS	S/. 37,057.72	S/. 37,286.29	S/. 37,517.16	S/. 38,000.33	S/. 42,365.68	S/. 41,107.40	S/. 42,497.43	S/. 44,778.02	S/. 43,061.42	S/. 43,347.66	S/. 43,636.75	S/. 46,782.75

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 63: Egresos 2021

2021												
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo por torta	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00	S/. 24.00
Cantidad de tortas	801	825	858	901	1282	1269	1256	1269	1281	1269	1256	1243
Insumos (torta)	S/. 19,227.65	S/. 19,804.48	S/. 20,596.66	S/. 21,626.49	S/. 30,761.52	S/. 30,453.90	S/. 30,149.36	S/. 30,450.86	S/. 30,755.37	S/. 30,447.81	S/. 30,143.33	S/. 29,841.90
Costo por cupcake	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50	S/. 2.50
Cantidad de cupcakes	181	186	193	203	284	282	279	282	284	282	279	276
Costo por frappuccino	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Cantidad de frappuccino	113	116	121	127	178	176	174	176	178	176	174	172
Costo por alfajor	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50	S/. 3.50
Cantidad de alfajores	241	248	258	271	379	375	372	375	379	375	372	368
Costo por café	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50
Cantidad de cafés	181	186	193	203	284	282	279	282	284	282	279	276
Costo por té	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50
Cantidad de té	45	46	48	50	70	70	69	70	70	70	69	68
Costo por jugo	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Cantidad de jugos	151	155	161	169	237	235	232	235	237	235	232	230
Materia prima (complementarios y sustitutos)	S/. 2,378.03	S/. 2,449.37	S/. 2,547.35	S/. 2,674.71	S/. 3,744.60	S/. 3,707.15	S/. 3,670.08	S/. 3,706.78	S/. 3,743.85	S/. 3,706.41	S/. 3,669.35	S/. 3,632.66
Servicio de energía eléctrica	S/. 670.00	S/. 670.00	S/. 670.00	S/. 670.00	S/. 1,340.00	S/. 1,340.00	S/. 1,340.00	S/. 1,340.00	S/. 1,340.00	S/. 1,340.00	S/. 1,340.00	S/. 1,340.00
Servicio de agua	S/. 96.00	S/. 96.00	S/. 96.00	S/. 96.00	S/. 192.00	S/. 192.00	S/. 192.00	S/. 192.00	S/. 192.00	S/. 192.00	S/. 192.00	S/. 192.00
Servicio de telefonía e internet	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 89.00	S/. 178.00	S/. 178.00	S/. 178.00	S/. 178.00	S/. 178.00	S/. 178.00	S/. 178.00	S/. 178.00
Gas	S/. 972.00	S/. 972.00	S/. 972.00	S/. 972.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00	S/. 1,944.00
Sueldos	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 11,300.00	S/. 14,100.00	S/. 14,100.00	S/. 14,100.00	S/. 14,100.00	S/. 14,100.00	S/. 14,100.00	S/. 14,100.00	S/. 14,100.00
Alquiler	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Préstamo bancario	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Mantenimiento	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 250.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Impuestos	S/. 9,125.17	S/. 9,398.93	S/. 9,774.89	S/. 11,025.63	S/. 15,049.13	S/. 14,427.15	S/. 14,282.88	S/. 14,425.71	S/. 14,569.96	S/. 14,424.26	S/. 14,280.02	S/. 14,137.22
Plan Estratégico	S/. 50.00	S/. 20,050.00	S/. 50.00	S/. 1,550.00	S/. 6,050.00	S/. 50.00	S/. 1,550.00	S/. 3,550.00	S/. 1,550.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00
TOTAL DE EGRESOS	S/. 45,407.85	S/. 66,329.78	S/. 47,595.89	S/. 51,753.83	S/. 76,359.25	S/. 69,392.21	S/. 70,406.32	S/. 72,887.35	S/. 71,373.18	S/. 69,382.49	S/. 68,896.70	S/. 68,415.78

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Anexo H: Flujo de Caja por año

Cuadro 64: Flujo de Caja 2017

DULCERÍA AMARETTI 2017													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Saldo Inicial	S/.836.78	S/.612.72	S/.463.92	S/.391.11	S/.145.06	S/.469.26	S/.524.79	S/.1,302.78	S/.24.20	S/.289.98	S/.1,160.45	S/.1,936.57	S/.8,157.61
INGRESOS													
Venta de productos	S/.29,178.79	S/.29,470.58	S/.29,765.29	S/.30,062.94	S/.32,467.97	S/.30,844.57	S/.29,302.35	S/.29,595.37	S/.29,891.32	S/.29,592.41	S/.29,296.49	S/.29,003.52	S/.358,471.59
Otros ingresos													
Total de Ingresos	S/.30,015.57	S/.30,083.30	S/.30,229.20	S/.30,454.05	S/.32,613.04	S/.31,313.83	S/.29,827.13	S/.30,898.15	S/.29,915.52	S/.29,882.39	S/.30,456.94	S/.30,940.09	S/.366,629.21
EGRESOS													
Insumos	S/.14,672.55	S/.14,819.28	S/.14,967.47	S/.15,117.14	S/.16,326.52	S/.15,510.19	S/.13,097.49	S/.13,228.47	S/.13,360.75	S/.13,227.15	S/.13,094.87	S/.12,963.93	S/.170,385.82
Materia prima	S/.1,422.74	S/.1,436.97	S/.1,451.33	S/.1,465.85	S/.1,583.12	S/.1,503.96	S/.1,279.77	S/.1,292.56	S/.1,305.49	S/.1,292.43	S/.1,279.51	S/.1,266.71	S/.16,580.44
Energía eléctrica	S/.440.00	S/.440.00	S/.440.00	S/.440.00	S/.440.00	S/.440.00	S/.450.00	S/.450.00	S/.450.00	S/.450.00	S/.450.00	S/.450.00	S/.5,340.00
Agua	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.52.00	S/.58.00	S/.58.00	S/.58.00	S/.58.00	S/.58.00	S/.58.00	S/.660.00
Telefonía e internet	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.1,068.00
Gas	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.288.00	S/.3,456.00
Sueldos	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.400.00	S/.5,400.00	S/.5,400.00	S/.5,400.00	S/.5,400.00	S/.5,400.00	S/.5,400.00	S/.34,800.00
Pago accionistas	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.4,200.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.25,200.00
Alquiler	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.18,000.00
Prestamo bancario	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.780.00	S/.9,360.00
Mantenimiento	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.250.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.250.00
Impuestos	S/.5,558.56	S/.5,614.15	S/.5,670.29	S/.5,726.99	S/.6,185.15	S/.5,875.89	S/.5,582.10	S/.5,637.92	S/.5,694.30	S/.5,637.35	S/.5,580.98	S/.5,525.17	S/.68,288.84
Plan Estratégico	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.300.00	S/.150.00	S/.0.00	S/.2,150.00	S/.700.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.3,300.00
Total de Egresos	S/.29,402.85	S/.29,619.39	S/.29,838.09	S/.30,308.98	S/.32,143.78	S/.30,789.04	S/.28,524.36	S/.30,873.95	S/.29,625.54	S/.28,721.93	S/.28,520.36	S/.28,320.81	S/.356,689.09
SALDO FINAL	S/.612.72	S/.463.92	S/.391.11	S/.145.06	S/.469.26	S/.524.79	S/.1,302.78	S/.24.20	S/.289.98	S/.1,160.45	S/.1,936.57	S/.2,619.28	S/.9,940.12

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 65: Flujo de Caja 2018

DULCERÍA AMARETTI 2018													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Saldo Inicial	S/.2,619.28	S/.3,069.89	S/.3,613.37	S/.4,250.64	S/.4,982.64	S/.6,588.35	S/.7,671.98	S/.8,218.62	S/.8,859.51	S/.9,595.57	S/.10,235.50	S/.10,780.26	S/.80,485.60
INGRESOS													
Venta de productos	S/.29,130.08	S/.29,421.38	S/.29,715.60	S/.30,012.75	S/.32,745.56	S/.31,108.28	S/.29,552.87	S/.29,848.40	S/.30,146.88	S/.29,845.41	S/.29,546.96	S/.29,251.49	S/.360,325.66
Otros ingresos													
Total de Ingresos	S/.31,749.37	S/.32,491.28	S/.33,328.97	S/.34,263.39	S/.37,728.20	S/.37,696.64	S/.37,224.85	S/.38,067.02	S/.39,006.39	S/.39,440.98	S/.39,782.45	S/.40,031.74	S/.440,811.27
EGRESOS													
Insumos	S/.13,028.75	S/.13,159.03	S/.13,290.62	S/.13,423.53	S/.14,631.65	S/.13,900.07	S/.13,205.06	S/.13,337.11	S/.13,470.48	S/.13,335.78	S/.13,202.42	S/.13,070.40	S/.161,054.90
Materia prima	S/.1,265.45	S/.1,278.10	S/.1,290.88	S/.1,303.79	S/.1,434.17	S/.1,362.46	S/.1,294.34	S/.1,307.28	S/.1,320.36	S/.1,307.15	S/.1,294.08	S/.1,281.14	S/.15,739.21
Energia electrica	S/.460.00	S/.460.00	S/.460.00	S/.460.00	S/.460.00	S/.460.00	S/.495.00	S/.495.00	S/.495.00	S/.495.00	S/.495.00	S/.495.00	S/.5,730.00
Agua	S/.63.00	S/.63.00	S/.63.00	S/.63.00	S/.63.00	S/.63.00	S/.69.00	S/.69.00	S/.69.00	S/.69.00	S/.69.00	S/.69.00	S/.792.00
Telefonia e internet	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.1,068.00
Gas	S/.324.00	S/.324.00	S/.324.00	S/.324.00	S/.324.00	S/.324.00	S/.324.00	S/.324.00	S/.324.00	S/.324.00	S/.324.00	S/.324.00	S/.3,888.00
Sueldos	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.76,800.00
Alquiler	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.18,000.00
Prestamo bancario	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Mantenimiento	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Impuestos	S/.5,549.28	S/.5,604.77	S/.5,660.82	S/.5,717.43	S/.6,238.03	S/.5,926.13	S/.5,629.82	S/.5,686.12	S/.5,742.98	S/.5,685.55	S/.5,628.70	S/.5,572.41	S/.68,642.04
Plan Estratégico	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.10,100.00	S/.10,100.00
Total de Egresos	S/.28,679.47	S/.28,877.91	S/.29,078.33	S/.29,280.75	S/.31,139.85	S/.30,024.66	S/.29,006.22	S/.29,207.51	S/.29,410.82	S/.29,205.48	S/.29,002.20	S/.38,900.95	S/.361,814.15
SALDO FINAL	S/.3,069.89	S/.3,613.37	S/.4,250.64	S/.4,982.64	S/.6,588.35	S/.7,671.98	S/.8,218.62	S/.8,859.51	S/.9,595.57	S/.10,235.50	S/.10,780.26	S/.1,130.80	S/.78,997.12

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 66: Flujo de Caja 2019

DULCERÍA AMARETTI 2019													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Saldo Inicial	S/.1,130.80	S/.1,396.11	S/.1,754.47	S/.1,906.80	S/.2,204.04	S/.6,998.21	S/.10,761.34	S/.12,251.37	S/.11,887.01	S/.13,669.70	S/.14,709.76	S/.15,044.31	S/.93,713.92
INGRESOS													
Venta de productos	S/.29,654.32	S/.29,950.86	S/.30,250.37	S/.30,552.88	S/.44,696.37	S/.40,904.54	S/.40,601.43	S/.41,007.45	S/.41,417.52	S/.39,346.65	S/.37,379.31	S/.35,510.35	S/.441,272.06
Otros ingresos													
Total de Ingresos	S/.30,785.12	S/.31,346.98	S/.32,004.84	S/.32,459.68	S/.46,900.41	S/.47,902.76	S/.51,362.77	S/.53,258.82	S/.53,304.53	S/.53,016.35	S/.52,089.07	S/.50,554.66	S/.534,985.97
EGRESOS													
Insumos	S/.13,256.26	S/.13,388.82	S/.13,522.71	S/.13,657.94	S/.20,486.91	S/.18,684.06	S/.16,115.00	S/.16,276.15	S/.16,438.91	S/.15,616.97	S/.14,836.12	S/.14,094.31	S/.186,374.16
Materia prima	S/.1,444.60	S/.1,459.05	S/.1,473.64	S/.1,488.37	S/.1,711.63	S/.1,626.05	S/.2,191.82	S/.2,213.74	S/.2,235.88	S/.2,124.08	S/.2,017.88	S/.1,916.99	S/.21,903.72
Energia electrica	S/.530.00	S/.530.00	S/.530.00	S/.530.00	S/.530.00	S/.530.00	S/.565.00	S/.565.00	S/.565.00	S/.565.00	S/.565.00	S/.565.00	S/.6,570.00
Agua	S/.74.00	S/.74.00	S/.74.00	S/.74.00	S/.74.00	S/.74.00	S/.80.00	S/.80.00	S/.80.00	S/.80.00	S/.80.00	S/.80.00	S/.924.00
Telefonia e internet	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.1,068.00
Gas	S/.396.00	S/.396.00	S/.396.00	S/.396.00	S/.396.00	S/.396.00	S/.486.00	S/.486.00	S/.486.00	S/.486.00	S/.486.00	S/.486.00	S/.5,292.00
Sueldos	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.6,400.00	S/.10,300.00	S/.10,300.00	S/.10,300.00	S/.10,300.00	S/.10,300.00	S/.10,300.00	S/.100,200.00
Alquiler	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.18,000.00
Prestamo bancario	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Mantenimiento	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.250.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.250.00
Impuestos	S/.5,649.15	S/.5,705.64	S/.5,762.70	S/.5,820.32	S/.8,514.66	S/.7,792.32	S/.7,734.57	S/.7,811.92	S/.7,890.04	S/.7,495.54	S/.7,120.76	S/.6,764.72	S/.84,062.33
Plan Estratégico	S/.50.00	S/.50.00	S/.350.00	S/.50.00	S/.200.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.2,050.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.3,050.00
Total de Egresos	S/.29,389.01	S/.29,592.51	S/.30,098.04	S/.30,255.63	S/.39,902.19	S/.37,141.42	S/.39,111.40	S/.41,371.81	S/.39,634.83	S/.38,306.59	S/.37,044.76	S/.35,846.02	S/.427,694.21
SALDO FINAL	S/.1,396.11	S/.1,754.47	S/.1,906.80	S/.2,204.04	S/.6,998.21	S/.10,761.34	S/.12,251.37	S/.11,887.01	S/.13,669.70	S/.14,709.76	S/.15,044.31	S/.14,708.64	S/.107,291.76

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 67: Flujo de Caja 2020

DULCERÍA AMARETTI 2020													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Saldo Inicial	S/.14,708.64	S/.13,287.19	S/.11,993.53	S/.10,828.93	S/.9,544.68	S/.11,091.07	S/.11,700.15	S/.12,944.33	S/.12,345.33	S/.13,904.72	S/.15,624.08	S/.17,505.02	S/.155,477.66
INGRESOS													
Venta de productos	S/.35,636.27	S/.35,992.63	S/.36,352.56	S/.36,716.08	S/.43,912.08	S/.41,716.47	S/.43,741.61	S/.44,179.02	S/.44,620.81	S/.45,067.02	S/.45,517.69	S/.45,745.28	S/.499,197.51
Otros ingresos													
Total de Ingresos	S/.50,344.91	S/.49,279.82	S/.48,346.08	S/.47,545.01	S/.53,456.75	S/.52,807.54	S/.55,441.75	S/.57,123.35	S/.56,966.14	S/.58,971.74	S/.61,141.77	S/.63,250.30	S/.654,675.18
EGRESOS													
Insumos	S/.14,171.19	S/.14,312.90	S/.14,456.03	S/.14,600.59	S/.17,454.04	S/.16,581.34	S/.17,475.29	S/.17,650.05	S/.17,826.55	S/.18,004.81	S/.18,184.86	S/.18,275.78	S/.198,993.44
Materia prima	S/.1,897.82	S/.1,916.79	S/.1,935.96	S/.1,955.32	S/.2,346.39	S/.2,229.07	S/.2,251.36	S/.2,273.87	S/.2,296.61	S/.2,319.58	S/.2,342.77	S/.2,354.49	S/.26,120.03
Energía eléctrica	S/.600.00	S/.600.00	S/.600.00	S/.600.00	S/.600.00	S/.600.00	S/.635.00	S/.635.00	S/.635.00	S/.635.00	S/.635.00	S/.635.00	S/.7,410.00
Agua	S/.85.00	S/.85.00	S/.85.00	S/.85.00	S/.85.00	S/.85.00	S/.90.00	S/.90.00	S/.90.00	S/.90.00	S/.90.00	S/.90.00	S/.1,050.00
Telefonía e internet	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.1,068.00
Gas	S/.576.00	S/.576.00	S/.576.00	S/.576.00	S/.576.00	S/.576.00	S/.774.00	S/.774.00	S/.774.00	S/.774.00	S/.774.00	S/.774.00	S/.8,100.00
Sueldos	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.135,600.00
Alquiler	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.18,000.00
Prestamo bancario	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Mantenimiento	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.250.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.250.00
Impuestos	S/.6,788.71	S/.6,856.60	S/.6,925.16	S/.6,994.41	S/.8,365.25	S/.7,946.99	S/.8,332.78	S/.8,416.10	S/.8,500.26	S/.8,585.27	S/.8,671.12	S/.8,714.48	S/.95,097.13
Plan Estratégico	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.200.00	S/.50.00	S/.2,050.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.3,050.00	S/.5,750.00
Total de Egresos	S/.37,057.72	S/.37,286.29	S/.37,517.16	S/.38,000.33	S/.42,365.68	S/.41,107.40	S/.42,497.43	S/.44,778.02	S/.43,061.42	S/.43,347.66	S/.43,636.75	S/.46,782.75	S/.497,438.60
SALDO FINAL	S/.13,287.19	S/.11,993.53	S/.10,828.93	S/.9,544.68	S/.11,091.07	S/.11,700.15	S/.12,944.33	S/.12,345.33	S/.13,904.72	S/.15,624.08	S/.17,505.02	S/.16,467.56	S/.157,236.58

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia

Cuadro 68: Flujo de Caja 2021

DULCERÍA AMARETTI 2021													
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Saldo Inicial	S/.16,467.56	S/.18,960.88	S/.1,969.31	S/.5,685.16	S/.11,808.65	S/.14,447.45	S/.20,788.31	S/.25,357.72	S/.28,195.86	S/.33,305.43	S/.39,640.86	S/.45,704.90	S/.262,332.07
INGRESOS													
Venta de productos	S/.47,901.17	S/.49,338.21	S/.51,311.74	S/.57,877.32	S/.78,998.05	S/.75,733.06	S/.74,975.73	S/.75,725.49	S/.76,482.75	S/.75,717.92	S/.74,960.74	S/.74,211.13	S/.813,233.32
Otros ingresos													
Total de Ingresos	S/.64,368.73	S/.68,299.09	S/.53,281.05	S/.63,562.48	S/.90,806.69	S/.90,180.51	S/.95,764.04	S/.101,083.21	S/.104,678.61	S/.109,023.35	S/.114,601.60	S/.119,916.03	S/.1,075,565.39
EGRESOS													
Insumos	S/.19,227.65	S/.19,804.48	S/.20,596.66	S/.21,626.49	S/.30,761.52	S/.30,453.90	S/.30,149.36	S/.30,450.86	S/.30,755.37	S/.30,447.81	S/.30,143.33	S/.29,841.90	S/.324,259.33
Materia prima	S/.2,378.03	S/.2,449.37	S/.2,547.35	S/.2,674.71	S/.3,744.60	S/.3,707.15	S/.3,670.08	S/.3,706.78	S/.3,743.85	S/.3,706.41	S/.3,669.35	S/.3,632.66	S/.39,630.35
Energía eléctrica	S/.670.00	S/.670.00	S/.670.00	S/.670.00	S/.1,340.00	S/.1,340.00	S/.1,340.00	S/.1,340.00	S/.1,340.00	S/.1,340.00	S/.1,340.00	S/.1,340.00	S/.13,400.00
Agua	S/.96.00	S/.96.00	S/.96.00	S/.96.00	S/.192.00	S/.192.00	S/.192.00	S/.192.00	S/.192.00	S/.192.00	S/.192.00	S/.192.00	S/.1,920.00
Telefonía e internet	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.89.00	S/.178.00	S/.178.00	S/.178.00	S/.178.00	S/.178.00	S/.178.00	S/.178.00	S/.178.00	S/.1,780.00
Gas	S/.972.00	S/.972.00	S/.972.00	S/.972.00	S/.1,944.00	S/.1,944.00	S/.1,944.00	S/.1,944.00	S/.1,944.00	S/.1,944.00	S/.1,944.00	S/.1,944.00	S/.19,440.00
Sueldos	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.11,300.00	S/.14,100.00	S/.14,100.00	S/.14,100.00	S/.14,100.00	S/.14,100.00	S/.14,100.00	S/.14,100.00	S/.14,100.00	S/.158,000.00
Alquiler	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.30,000.00
Prestamo bancario	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Mantenimiento	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.250.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.250.00
Impuestos	S/.9,125.17	S/.9,398.93	S/.9,774.89	S/.11,025.63	S/.15,049.13	S/.14,427.15	S/.14,282.88	S/.14,425.71	S/.14,569.96	S/.14,424.26	S/.14,280.02	S/.14,137.22	S/.154,920.95
Plan Estratégico	S/.50.00	S/.20,050.00	S/.50.00	S/.1,550.00	S/.6,050.00	S/.50.00	S/.1,550.00	S/.3,550.00	S/.1,550.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.34,600.00
Total de Egresos	S/.45,407.85	S/.66,329.78	S/.47,595.89	S/.51,753.83	S/.76,359.25	S/.69,392.21	S/.70,406.32	S/.72,887.35	S/.71,373.18	S/.69,382.49	S/.68,896.70	S/.68,415.78	S/.778,200.62
SALDO FINAL	S/.18,960.88	S/.1,969.31	S/.5,685.16	S/.11,808.65	S/.14,447.45	S/.20,788.31	S/.25,357.72	S/.28,195.86	S/.33,305.43	S/.39,640.86	S/.45,704.90	S/.51,500.25	S/.297,364.77

Fuente: Formulación del Plan Estratégico para la Dulcería Amaretti 2017 – 2021

Elaboración: Propia